

XIYUAN 习远
价值提升专家

2020年

02

第三期

习远PPP远见

旅游行业运营调研——文化旅游
新型冠状病毒肺炎疫情下的合同履行障碍及应对建议
新型冠状病毒感染肺炎疫情影响下的PPP项目采购实务思考
浅析新冠肺炎疫情对环保领域各类型企业产生的影响



2020年第3期

主办：青岛习远咨询有限公司
责任编辑：张芳
责任校对：宋文斐 李璐霞
版式设计：常雯青
联系地址：青岛市崂山区深圳路21号
电话：0532-82107320



微信扫描二维码
获取更多及时资讯

Contents

目录

运营调研——文化旅游行业运营调研

一、我国文化旅游行业运行现状及PPP开展情况

- (一) 我国文化旅游行业发展环境分析
- (二) 文化旅游PPP模式发展现状

二、文化旅游行业发展分析

- (一) 我国文化旅游行业发展趋势
- (二) 我国文化旅游行业业态分析

三、文化旅游行业案例选取

四、度假型文旅小镇案例分析

- (一) 乌镇模式-乌镇项目
- (二) 乌镇模式-古北水镇
- (三) 乌镇模式总结分析
- (四) 灵山小镇·拈花湾
- (五) 文旅小镇开发案例启示

五、演艺型文化主题公园案例分析

- (一) 清明上河园
- (二) 杭州宋城
- (三) 演艺类主题公园案例启示

六、文旅PPP项目的实战应用

- (一) 项目PPP模式识别论证的要点
- (二) PPP运作模式的选择
- (三) 交易结构的设计

习远原创

- 新型冠状病毒肺炎疫情下的合同履行障碍及应对建议
- 新型冠状病毒感染肺炎疫情下的PPP项目采购实务思考
- 浅析新冠肺炎疫情对环保领域各类型企业产生的影响

旅游行业运营调研——文化旅游

■ 王汝燕、周坤、王凯（女）、陈艳磊、王翠翠

一、我国文化旅游行业运行现状及 PPP 开展情况

（一）我国文化旅游行业发展环境分析

1. 旅游业对国民经济的支撑持续增强

在经济增速放缓的背景下，中国旅游业已成为拉动经济增长的一支强劲动力，也成为备受世界瞩目的“中国现象”。2018年全国旅游工作会议上国家文化和旅游局表示，根据联合国世界旅游组织对中国旅游发展的测算，中国旅游产业对国民经济综合贡献和社会就业综合贡献均超过10%，已高于世界平均水平。根据国家旅游数据中心发布的《2017年全年旅游市场及综合贡献数据报告》显示，2017年全年全国旅游业对GDP的综合贡献为9.13万亿元，占GDP总量的11.04%。旅游直接就业2825万人，旅游直接和间接就业7990万人，占全国就业总人口的10.28%。旅游业对国民经济的发展作用在持续增强，尤其是以文化旅游为代表的新型发展业态迅速崛起。

2. 文化旅游行业发展迅速

近年来，我国越来越重视文化旅游产业发展，不断加大政策支持和投资力度。文化旅游品牌开发持续推进，文化旅游管理和服务不断加强，文化旅游市场已经具备一定的规模。各省、市在立足本区域文化特色和传统的基础上，不断挖掘和开发适合自己的文化旅游项目并呈现产业化发展态势。部分地方政府还将本地区定位为文化旅游城市，并按照产业化体系进行城市规划和布局，建成了一系列特色鲜明的大型文化旅游区，不但促进了城市发展，带来了良好的经济效益，还实现了多彩的文化回归，在发展文化旅游方面迈出了成功的一步。

3. 文化旅游投资具有投资驱动性

近年来中国文旅行业的蓬勃发展，具有显著的投资驱动特征。2017年是中国文旅大消费产业迅速发展的一年，文旅行业投资布局活跃度持续提升。经不完全统计，在京津冀106个重点旅游投资项目中，旅游企业投资商仅有27个，占比26.7%，其余均为非旅游企业投资商，占比73.3%。中信、华夏幸福基业、绿地、恒大等大型集团，以及首钢集团、中粮集团、中铁置业、京煤集团等不同领域的投资开发商，纷纷将资金投向文化旅游类项目。

大型非旅游企业着眼于文化旅游的上下游，通过投资、并购相关企业完善自身产业链条，打造消费闭环，拓宽盈利空间。

4. 文化旅游融资渠道拓展

文化旅游投资持续火热，也必将带来投资成本问题，根据当前数据显示，2018 年文化旅游投资将面临融资成本高、资金压力大的局面。

投资快速增长的背后是融资渠道进一步拓展，通过 PPP 的方式来进行旅游项目的开发与建设，已成为旅游投资的重大突破与发展方向。当前 PPP 旅游项目和投资规模均实现三位数增速。

（二）文化旅游 PPP 模式发展现状

1. 旅游行业开展 PPP 模式的相关政策法规

2015 年 8 月国务院办公厅关于《进一步促进旅游投资和消费的若干意见》（国办发〔2015〕62 号）中关于加大改革创新力度，促进旅游投资消费持续增长：加大政府支持力度。支持企业通过政府和社会资本合作（PPP）模式投资、建设、运营旅游项目。

2018 年 4 月 19 日，文化和旅游部、财政部发布了《关于在旅游领域推广政府和社会资本合作模式的指导意见》（文旅旅发〔2018〕3 号），就调动更多社会资源参与旅游业发展，探索推广旅游 PPP 实施路径、发展模式及长效机制，提高旅游投资有效性和公共资源使用效益，建设一批旅游 PPP 示范项目作出全面部署。

2018 年 11 月 13 日，文化和旅游部、财政部发布的《关于在文化领域推广政府和社会资本合作模式的指导意见》（文旅产业发〔2018〕96 号），鼓励社会需求稳定、具有可经营性、能够实现按效付费、公共属性较强的文旅项目采用 PPP 模式。

2. 文化旅游 PPP 项目开展规模

旅游行业作为财政部推广 PPP 模式应用的公共服务行业之一，2017 年我国旅游 PPP 项目数量为 862 个，数量排名第 4 位，占 PPP 项目总数的 6%。这个比例远高于旅游投资在资本市场的比例，比较符合旅游产业的发展需要，而且未来仍有较大的增长空间和机会。

截止 2018 年 9 月底，财政部 PPP 中心项目库管理库中旅游 PPP 项目共 322 个，占总行业项目的 4.14%；项目总投资 4792.27 亿元，占总行业项目的 4.15%。其中，文化旅游项目 97 个，占整个旅游行业的 30.12%。以项目投资额计，文化旅游居于第一位。

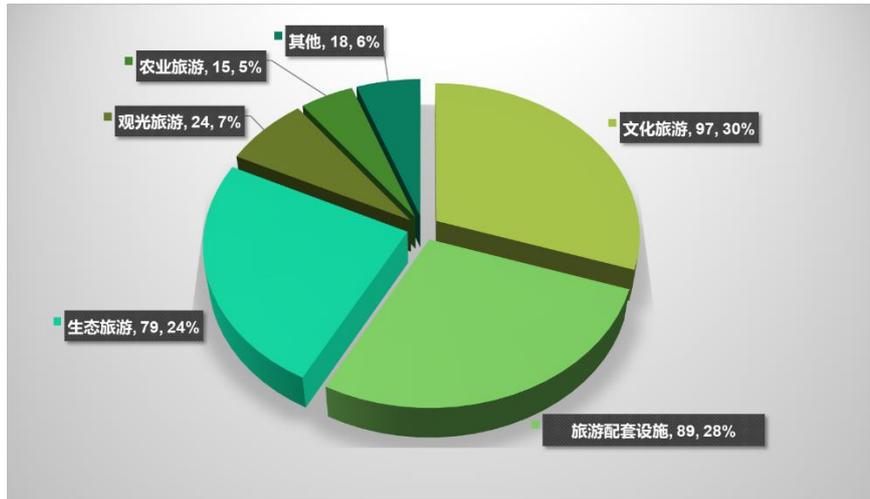


图 1-1 管理库旅游 PPP 项目各领域比例

3. 文化旅游 PPP 项目发展现状

(1) 缺乏专业运营商的参与

根据旅游 PPP 项目中标信息的不完全统计：在旅游 PPP 领域尚未发现占据绝对优势的企业，中标企业还是较为分散。中标社会资本以工程建筑类、园林/生态类企业为主，专业旅游、文化类运营商、投资商仅占到 10% 左右，专业运营商的参与程度并不活跃。还需更多具有丰富旅游运营经验的社会资本参与到旅游 PPP 中来。

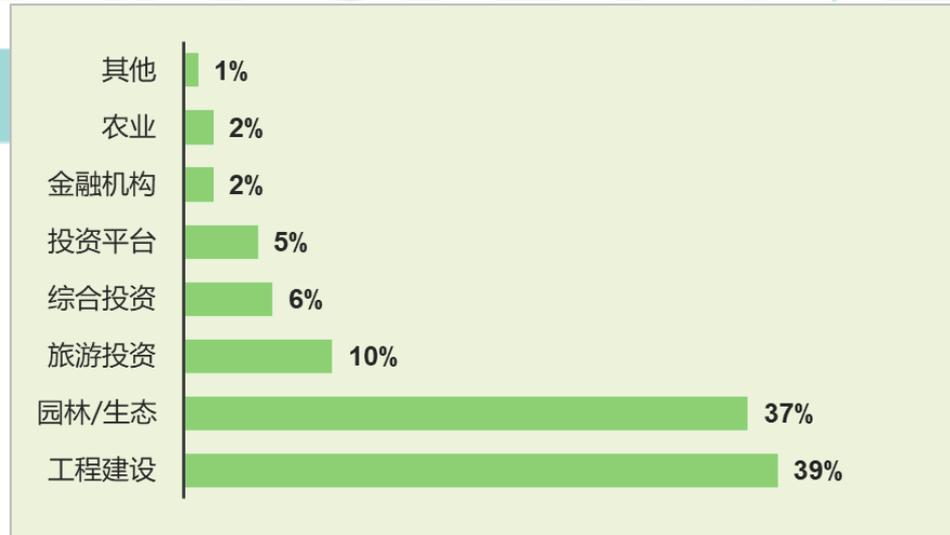


图 1-2 旅游 PPP 项目社会资本类型比例

(2) 回报机制分析

根据财政部 PPP 中心项目库信息显示，旅游 PPP 项目的回报机制大部份为可行性缺口补助，纯政府付费和纯使用者付费项目占比较少。可行性缺口补助项目占总项目的 70%，政府付费类项目占 17%，使用者付费项目占 13%。由此看出，多数旅游 PPP 项目具有一定经营性，但不能完全覆盖成本，仍需要政府补贴。

但从旅游细分行业来看，文化旅游项目的经营性较高于旅游 PPP 项目的平均水平。从文化旅游项目在整个旅游 PPP 项目三种回报机制中数量占比可以看出，使用者付费类项目中，文化旅游项目占 39%，高于其他旅游类项目；可行性缺口补助类项目中占 32%，也高于其他旅游类项目；而政府付费类项目中，文化旅游项目仅占 11%，所占比重最低。由此也可以看出文化旅游项目的经营性、收益性高于其他旅游分类。但也发现仍有一些文化旅游产业园区、文旅特色小镇、文旅古镇景区项目采用政府付费或者主要依赖于政府付费的大缺口补助，存在收益挖掘不足的现象。

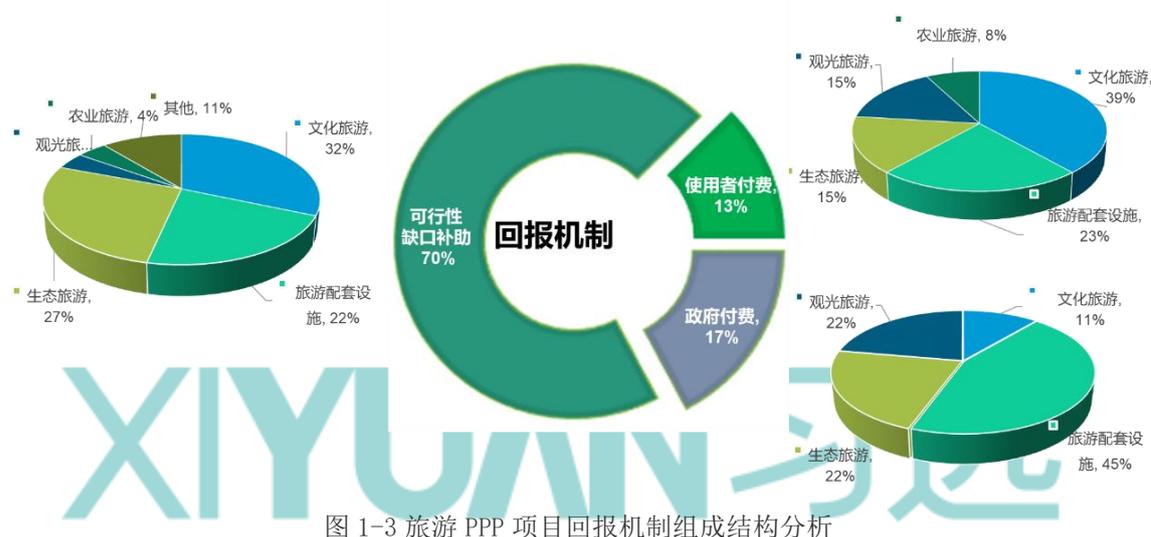


图 1-3 旅游 PPP 项目回报机制组成结构分析

从项目的合作期限方面分析发现，不同类型的社会资本对旅游 PPP 项目合作期限有显著不同的偏好，比如工程建筑类、园林/生态类社会资本所中标的旅游 PPP 项目 80% 合作期限集中在 10-15 年；旅游投资类社会资本所中标的旅游 PPP 项目 50% 合作期限集中在 25 年以上。这也反映出不同社会资本有着不同的诉求。

（3）文化旅游 PPP 项目落地率不高

从落地率情况来看，旅游 PPP 项目处于准备阶段 95 个，采购阶段 104 个，执行阶段项目 123 个，落地率为 38.20%，低于全行业 51.96% 的项目落地率，其中文化旅游类项目落地率更是低于整个旅游行业，据不完全统计，截至 2017 年底，全国进入执行阶段的文化旅游类 PPP 项目约占 6%，实际进入开工的项目比例更低。

二、文化旅游行业发展分析

（一）我国文化旅游行业发展趋势

1. 产品供给的转变

目前我国进入全域旅游时代，文化旅游产品供给也发生着转变，已从传统景点向大景区到小微业态资源聚合的文旅休闲度假区/小镇转变。传统的文物景点成为基础款产品，吸引游客的是更多将本土文化、现代时尚和互联网思维创意结合的爆款产品或新业态，如

人文书店、网红民宿、特色酒店等，这些也是文化旅游产品转型的亮点。

2. 运营模式的转变

随着文化旅游投资热度持续，我国的文化旅游运营模式也发生着重要的转变，已从原来政府主导建设、运营管理逐步向企业化、市场化主导转变。

我国文化旅游项目初期主要开发模式由政府投资、规划、开发、管理。多数为政府通过成立旅游开发项目公司，以注入资产做抵押，向银行融资滚动开发。该模式下旅游开发项目公司为景区的经营管理方，兼顾整体规划性和市场自主性。但这些旅游开发项目公司以国企控股居多，大多数情况下仍依赖于政府资金的补贴，在管理专业化上还有很大欠缺。

我国只有极少数采取了经营权整体出让的模式。该模式的市场化程度高，要求实施企业具备较强的资金、专业运营等多方面实力，通过引入外部先进的运营开发理念，更为广泛的资金来源等优势，实现景区项目的市场化运作。由企业主导的市场化模式将是未来的主要发展趋势。

（二）我国文化旅游行业业态分析

2018年6月，《2018CTCIS第三届中国文旅大消费创新峰会》在北京召开，大会从文旅扶贫、中欧旅游年、文旅投资与运营创新、目的地产品创新及营销与文化传播创新、文旅产业融合创新等多维度、多角度全方位解码文化旅游行业的发展逻辑。执惠探索文旅大消费研究院撰写的《2018中国文旅大消费产业投资发展报告》对近两年来中国文旅大消费产业的投资发展状况和文旅新业态进行了深入研究，从文旅小镇、主题公园、旅游演艺、文娱科技、夜游经济、短租民宿等几大文旅业态进行了系统性分析。

1. 文旅小镇受到追捧

（1）政策性热点的驱动，文旅特色小镇成为了投资热点。

2016年7月1日，住房城乡建设部、国家发展改革委、财政部联合下发了《关于开展特色小镇培育工作的通知》，提出了到2020年，培育出1000个左右各具特色、富有活力的休闲旅游、商贸物流、现代制造、教育科技、传统文化、美丽宜居等特色小镇。从2016年开始，特色小镇上升到国家战略层面，随后各部委密集出台多项培育指导特色小镇以及与特色小镇有关的土地和金融政策，支持特色小镇常见工作，特色小镇进入了全面推广的新阶段。

截止到2018年7月份，全国共有22个省份提出特色小镇创建计划，总数量已超过1500个，其中文旅特色小镇计划数量超700个。从文旅特色小镇的分布来看，受经济发展水平、区位优势旅游资源等有利条件的影响，西南、华东地区的文旅特色小镇数量显著多于其他地区。此外，住建部陆续公布了第一、二批国家级特色小镇共403个，其中文化旅

游类型的特色小镇共 253 个，占 62.8%。

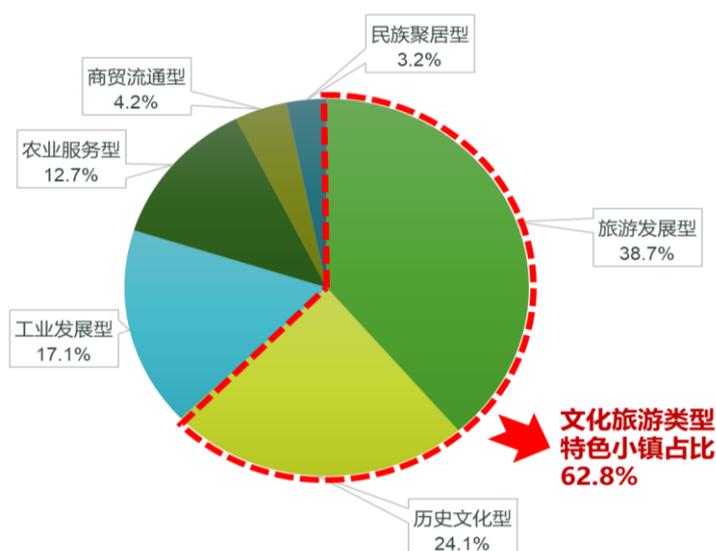


图 2-1 第一、二批国家级文旅特色小镇数量比重

(2) 文旅小镇两个基本类型

1) 以保护为主的中国传统村落或中国历史文化名镇

此类文旅小镇为中国传统历史文化的根基所在，其经典文化建筑、各类民宿活动等，是文化旅游发展的重要依托。如乌镇、周庄、宏村等。

2) 以开发为主、面向当代生活的特色小镇

所遗存的文物资源较为稀少甚至已经消失殆尽，但可以通过高水平的开发使之重生，实现文化传承和复兴。如古北水镇、袁家村等。

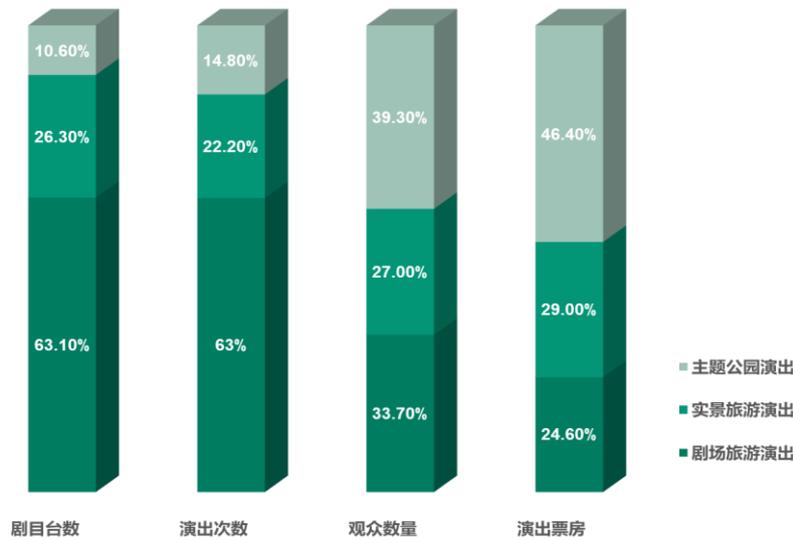
2. 主题公园迎来热潮

近年来，国内主题公园发展迅猛。从规模来看，我国主题公园的数量已多达 2500 个，主题公园类型涵盖了历史、生态、游乐、科学、文化等门类。预测到 2020 年，还会有 70 多个主题公园建设完成。2016 年 6 月 6 日，上海迪士尼开业运营，国内主题公园市场竞争日益激烈，万达、恒大、富力、保利、碧桂园、世茂、佳兆业等地产公司以及海尔、苏宁环球、棕榈园林、长城动漫、奥拓电子、雷曼股份等大量上市企业纷纷涉足主题公园，环球影城、六期、默林等世界知名主题公园运营商也加快了在中国的项目开发。从布局来看，大型主题公园的投资规模越来越大、集聚特征更加突出，而且已经开始向二三线城市渗透；从商业模式来看，主题公园衍生产品开发滞后，“地产反哺”模式面临严峻的考验，轻资产模式成为盈利增长点，收益渠道日益多元化；从类型来看，特种类型主题公园品牌已初步形成，水上乐园投资现已趋于饱和，主题公园种类也更加多元化。

3. 旅游演艺快速增长后放缓

近几年，旅游演出持续增长，2016 年的全国旅游演出共计约 7.21 万场，较之 2015 年同比增长 14.1%，全国旅游演出实际票房收入为 43.03 亿元，较 2015 年增长 7.16 亿元，

同比增长 20%。旅游演艺类型分为剧场旅游演出、实景旅游演出和主题公园旅游演出。其中，主题公园类旅游演出票房增长显著，以 15% 场次贡献 46% 票房，代表演出主要有宋城演艺的千古情系列、长隆的《魔幻传奇 II》等知名剧目，票房收入超亿元。



注：数据来源于道略文旅产业研究中心

图 2-2 2016 年全国旅游演出细分类型市场占比情况

2016 年以来，旅游演艺作为文旅产业的一个重要领域，随着 10 多年的大发展，已日渐成熟并开始进入调整期，相比 2014 年、2015 年，旅游演出观众人数增长幅度放缓，全年增长 13.6%，观众人数达到 5391 万人次。

在局部地区，大型演艺已经出现过度竞争现象，甚至类似《泰山千古情》等知名大型演艺也相继关停。

未来单一旅游演艺项目已无法满足当前的市场需求，一些知名旅游演艺企业正朝着大集团化的发展方向前进，逐渐形成了涵盖住宿、旅行、旅游演出、旅游购物等业务的纵向产业链。从产品类上来看，纯粹比拼设备和宏大场面的旅游演艺 1.0 版本已经过去，以内容创新和创意为核心的旅游演艺 2.0 开始形成强大生命力，譬如陕西旅游的《长恨歌》。

4. 主题度假酒店兴起

主题度假酒店作为文旅产业新兴的经济增长点，已经成为主题公园的标准配置，有效提高了主题公园的综合效益。同时，由于当前旅游业从观光不断转向休闲度假，各种类型的主题酒店或精品民宿开始成为文旅小镇的重要载体。目前，许多主题度假酒店已经进入文创时代，通过不断创新，正在成为独具特色的、具有重要影响力的新型住宿业态。

三、文化旅游行业案例选取

根据我国文化旅游行业发展趋势及业态类型，调研组选取具有代表性的两类案例。

一类为当前最为火热的度假型文旅小镇。案例选取以保护为主的乌镇、已开发为主的古北水镇以及灵山小镇·拈花湾。

一类为以旅游演艺为主打特色的文化主题公园。案例选取以宋文化为主题的河南开封的清明上河园和杭州的宋城。

调研组就上述两类最具代表性的国内文化旅游典型案例作出进一步调研分析，综合使用文献调查法、询问调查法、观察调查法等多种调查方法，以获取全面的行业运营资料。

四、度假型文旅小镇案例分析

(一) 乌镇模式-乌镇项目

1. “乌镇模式”介绍

文化古镇资源是文化旅游开发的重要领域，如何充分利用文化古镇资源，吸引客流量，形成稳定可持续的经营资源成为文化旅游开发的关键内容。乌镇从观光小镇到度假小镇到文化小镇，核心是从资源产品和精神形态上制造差异性，生成商业模式，形成竞争壁垒。乌镇的成功成为了国内旅游界的焦点。其在古镇开发上的探索，创新了文化古镇旅游模式，给予了文化古镇旅游可借鉴的成功经验，如修旧如故、管线地理、地方传统文化挖掘、控制过度商业化、管理运作模式的选择等。乌镇的成功运营被教科文组织专家誉为“乌镇模式”，“乌镇模式”也成为了一个专有名词为旅游界所熟知。故此，“乌镇模式”成为了本次文化旅游运营调研的重要对象。

2. 乌镇项目概况

乌镇是首批中国历史文化名镇、中国十大魅力名镇、全国环境优美乡镇、国家 5A 级景区，素有“中国最后的枕水人家”之誉，拥有 7000 多年文明史和 1300 年建镇史；镇域面积 79 平方公里，建城区面积 2.5 平方公里。

1991 年被评为浙江省历史文化名城；2014 年 11 月 19 日成为世界互联网大会永久会址，成功举办了 5 届国际乌镇戏剧节和 4 届国际互联网大会。乌镇以先天的优势——自然景观为基础，通过融合互联网因素以及融合戏剧艺术，深化其精神内核，成为中国文旅小镇的国家名片和世界名片。

3. 项目发展条件

(1) 区位条件

乌镇位于浙江省桐乡市北端，地处杭嘉湖平原中心，距桐乡市区 13 公里，距周围嘉兴、湖州、吴江三市分别为 27 公里、45 公里和 60 公里，距杭州、苏州均为 80 公里，距上海 140 公里。陆上交通有县级公路姚震线贯穿镇区，经姚震公路可与省道盐湖公路、国道 320 公路、318 公路、沪杭高速公路、申嘉湖高速公路、乍嘉苏高速公路相衔接。处于上海、苏州、杭州的黄金三角地带，距离三大城市都不到 1 小时的车程范围。



图 4-1 乌镇区位交通图

(2) 资源条件

古朴的环境、古老的建筑、深厚的文化底蕴以及恬淡的生活方式是乌镇资源开发的优势。

乌镇是一个有 1300 年历史的江南古镇，典型的江南地区汉族水乡古镇，有“鱼米之乡，丝绸之府”之称。乌镇完整地保存着晚清和民国时期水乡古镇的风貌和格局。依河筑屋，深宅大院，重脊高檐，古色古香，石板小路，古旧木屋，还有清清的湖水气息。

千年古镇还是个名人大家荟萃之地，从一千多年以前中国最早的诗文总集编选者梁昭明太子，到中国最早的镇志编撰者沈平、著名的理学家张杨园、藏书家鲍廷博等等，共出了贡生 160 人，举人 161 人，进士及第 64 人，另有荫功袭封者 136 人。近、现代有政治活动家沈泽民、银行家卢学溥、新闻学前辈严独鹤、旷代清才汤国梨、著名作家孔另境、海外华人文化界传奇大师孙木心，以及我国著名的文学巨匠茅盾等等。

4. 项目规划及发展模式

自 1998 年至今，乌镇发展经历了从观光旅游到度假旅游到文化旅游并向着互联网展会小镇的多次转变。

第一阶段：起步阶段，观光旅游建立阶段。1998 年乌镇委托同济大学城市规划设计院编制完成《乌镇古镇保护规划》，明确了乌镇古镇保护和旅游开发的整体发展方向。1999 年，乌镇指定了《乌镇古镇首期整治保护总体规划》，乌镇的开发保护正式开始，桐乡政府投资 1300 万元并主导实施开发东栅工程。围绕着线性化的旅游产品做观光旅游，从东栅的茅盾故居开始做试点进行修复开发，积累开发经验。

第二阶段：从观光旅游项度假休闲中心转型。2003 年二期西栅开始改造，2007 年乌镇旅游开发有限公司引入中青旅和 IDG 共同注资。至此，乌镇开发迈向了由政府宏观调控，中青旅统一整合资源，进行市场化运作的道路。

第三阶段：进入文化转型阶段。2013 年首届乌镇戏剧节开幕，乌镇开始做文化小镇，正式拉开了乌镇走向文化产业的第一步。2016 年 3 月开始的乌镇国际当代艺术邀请展，乌镇将迎来又一个持续性的艺术项目。2014 年，首届世界互联网大会在乌镇峰会召开，乌镇成为永久会址。2015 年第二届、2016 年第三届、2017 年第四届互联网大会的成功举办，进一步拓展乌镇的国际化知名度。乌镇以文化立身，以江南小镇为特色，日渐与国际接轨。同时木心美术馆的建设也是乌镇从观光旅游到度假旅游到文化旅游的重要一环，也是构筑乌镇有别于其他古镇的差异性、形成“竞争壁垒”的核心元素之一。

5. 项目商业开发模式

(1) 融资开发历程

乌镇旅游股份有限公司是由中青旅控股股份有限公司和桐乡市乌镇古镇旅游投资有限公司共同投资经营的国有企业。目前公司拥有员工 4500 余人，截止 2017 年 12 月，公司总资产 67 亿元，净资产 47 亿元，景区年收入超过 16 亿元。拥有几十家经营实体，景区下辖 13 家大型度假酒店，有独具江南风情的民宿、配备完善的星级度假酒店、奢华高雅的高档会所等。下设景区销售公司、酒店管理中心、景区管理公司、景区配套建设公司、景区经营公司、人力资源部、财务资产部、综合保障部、战略法律部、总裁办、乌镇乌酒厂、安郡房产公司、农业公司等 14 个一级部门。

乌镇旅游股份有限公司相继保护开发了乌镇东西栅景区、乌村高端乡村度假区、古北水镇景区、濮院古镇、贵州乌江村等等，已经形成景区连锁经营管理核心优势，已成为中国休闲旅游目的地的供应商。

为了解决资金压力，桐乡政府开始与中青旅合作，2007 年中青旅控股股份有限公司入股乌镇旅游股份有限公司，一方面解决了古镇保护与旅游发展所需的资金问题，另一方面古镇保护与旅游发展与拥有完善的旅行社业务系统的中青旅联姻对于古镇营销宣传与客源组织具有十分重要的意义。



图 4-2 乌镇旅游股份有限公司股权变更历程图

(2) 运作机制

“乌镇项目以整体产权开发、复合多元运营、度假商务并重、资产全面增值”为核心，以观光与休闲度假并重，门票与经营复合，实现了“高品质文化性综合旅游目的地建设与运营”。

前期由政府主导、宏观管理，保证乌镇原汁原味的水乡风貌和深厚的文化底蕴。后期

实现所有权、管理权与经营权的分离。

乌镇的建筑物等产权归政府国有，乌镇旅游公司与管委会、镇党委、市旅游局不再实行主要领导兼职，政府方只对古镇旅游开发进行宏观管理。

经营性资本、酒店等与中青旅合作，运营商拥有整体产权开发、管理权。古镇在作为景区之前，首先是居民的居住地，在开发之前需处理产权问题。乌镇在开发西栅时，采用整体产权开发的模式。首先全资买断西栅所有原商铺和住家的房租产权，再进行统一规划、设计、改造和经营活动，规避了开发时与居民之间的矛盾以及古镇过度商业化、业态同质化等问题。

（3）业态布局

景区内原有住房商业开发主要用于酒店、餐饮、娱乐、商业等，由运营商统一管控。

1) 酒店

酒店可分为两类，一类是民宿，主要分布在沿河北侧，整体统一改造成准4星标准，每幢民宿冠名以“**客栈”，两张餐桌，4-5名工作人员，工作人员是吸纳的原住居民，民宿居民拥有餐饮经营权，但必须控制在两桌。另一类是标准4星、5星级的酒店，均布置在民宿北侧，不沿河设置，提供高端商务会议配套，满足商务客源需求，以此扩大乌镇旅游客源市场面，获取更高端消费价值。

2) 餐饮

餐饮主要分布在沿河或者沿街，一般为游客提供当地特色美食，统一定价。

3) 休闲娱乐

休闲娱乐的形式有临河的酒吧一条街，有依河而设的茶馆和咖啡屋，还有让游客充分放松的SPA和KTV等。

4) 其他商业形式

其他商业形式主要还有两类，一类是散落分布的特色小吃、书店、奶茶铺、蛋糕店等业态。此类店铺多集中在民宿周边，通过购物加深游客对古镇风情的感情体验，这也是众多古镇中最常见的业态；第二类，当属乌镇的特色，导入主题式商业购物理念，设立一条女红街，引入创意性的以女红工艺为主的商业业态，且对商铺要求甚高，必须提交可行性方案，待审批后，方可开业，为了鼓励店铺创意性，还设立了一定的创意奖励基金。

在经营业态设计上，乌镇打造了多元的收入来源。一般古镇旅游开发基本上靠门票经济，除此之外就是购物与餐饮，经营的业态比较单一。而对乌镇来说，门票只是进入门槛，景区内的多业态复合经营才是营收的主力：乌镇二期开发出住宿、会议、餐饮、娱乐等多元化产品，实现复合式经营，景区内酒店餐饮消费较多，因此，游客组成及旅游消费的结构变化使得收入增长幅度远大于游客量增速。

表 4-1 乌镇景区主要经营业态汇总

项目	特色选择	简要介绍
住宿	乌镇行馆	含锦堂行馆、盛庭行馆、恒益行馆 价位：1500 元-28000 元
	度假酒店	含枕水度假酒店、通安客栈、昭明书舍、望津里酒店、宜园精品酒店、水巷驿、水市客宿 价位：80-58800 元
	乌镇民宿	乌镇民宿，价位：200-3000 元
	青年旅舍	含水巷青年旅舍、紫藤青年旅舍，价位：60-180 元
	经济酒店	两府客栈等价位：500-780 元
	乌村	含各种乌村游套餐，价位：1300 元起
娱乐	民俗节日	中国年、情人节、水乡丽人节、香市、端午节、童玩节、乞巧节、中秋节、圣诞节、美食节、乌镇戏剧节
	夜游	夜游西栅
	酒吧	似水年华红酒坊、伍佰回酒吧、步步莲花艺术沙龙、老木头酒吧等
	茶馆	鸭鸭老茶馆、锦堂壶隐厅、品雨轩茶吧、听水问茶、景园茶楼等
	剧院	乌镇大剧院、水剧场、日月剧场、沈家戏园、国乐剧院、露天电影等
	传统体验	拳船、高竿船、花鼓戏、皮影戏、巡更、评书楼、花灯等
会务	小型会场	通安客栈、邵明书舍、锦堂会所、望津里精品酒店、大剧院
	中型会场	通安客栈、枕水度假酒店、昭明书舍、锦堂会所、望津里精品酒店等
	大型会场	通安客栈、昭明书舍、枕水度假酒店、大剧院

景区住宿情况统计详见下表。

表 4-2 乌镇景区住宿标准统计

类型	面积	价格	规模	配套
度假酒店	昭明书舍	1280 元/间起	拥有 66 间特色双卧室标间和 1 间家庭套间。二楼设大、小型会议室各 1 间，可容纳 300 人	外部配套设施：会议室、餐厅； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、保管箱、电话、磁卡门锁、直饮水、迷你吧、卫星电视、Wifi 网络。
	枕水度假酒店	1180 元/间起	拥有 345 间客房（房型有 10 种），从豪华总统独幢套房到家庭临河套间、标准间一应俱全，客房或临水或面院，景观与舒适共存	外部配套设施：会议室、接待厅、中西式餐厅、全日制餐厅、室内外游泳池、健身房、KTV、雪茄吧、户外水吧、红酒吧、商务中心； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、电话、直饮水、保管箱、迷你吧、磁

类型	面积	价格	规模	配套
				卡门锁、卫星电视、Wifi 网络
	水巷驿	880 元/间起	2010 年，西栅景区开始恢复该座依伴水巷而立的客栈，历经 3 年，设置 43 间客房，客房标准雅俗共存。	外部配套设施：将军府火锅、中餐厅； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、保险箱、电话、磁卡门锁、直饮水、迷你吧、数字电视、Wifi 网络。
	通安客栈	680 元/间起	有复式套房、标准间、单人间等各类客房 349 间。拥有独立的中餐厅及各式临河餐饮包厢，多功能会议厅，中小型会议室，一应俱全。	外部配套设施：会议中心、餐厅、室外游泳池、棋牌室、商务中心、面包房、咖啡厅； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、保险箱、电话、磁卡门锁、直饮水、迷你吧、数字电视、Wifi 网络
	水市客舍	480 元/间起	“水市客舍”又称“水市民舍”，坐落在西栅水市口南侧，镶嵌在西栅老街区与风雨长廊之间，有 30 间精品客房	内部配套设施：独立卫浴、分体式空调、卫浴用品、仿古电话机、直饮水、保管箱、磁卡门锁、卫星电视、Wifi 网络
精品酒店	宜园精品酒店	3380 元/间起	宜园位于乌镇西栅景区内，占地约 4000 多平方米，宜园拥有豪华客房 36 间，餐位 200 余个（含室外）	外部配套设施：中餐厅、茶吧、私家花园； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、电话、直饮水、保险箱、迷你吧、磁卡门锁、数字电视、Wifi 网络、免费瓶装水、地暖；
	锦堂行馆	2280 元/间起	锦堂为二层古典硬山式园林建筑，共有高级大床房 28 间，豪华大床房 2 间，套房 4 套。	外部配套设施：会议室、接待厅、餐厅、健身房、咖啡厅、茶吧、私家花园； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、电话、直饮水、保险箱、迷你吧、磁卡门锁、数字电视、Wifi 网络、免费瓶装水
	望津里精品酒店	1180 元/间起	酒店共有客房 106 间，装修豪华，面积宽敞，中餐厅、会议室等一系列配套设施齐全	外部配套设施：会议室、中餐厅； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、保管箱、电话、磁卡门锁、直饮水、

类型	面积	价格	规模	配套
				迷你吧、卫星电视、地暖、Wifi 网络；
	盛庭行馆	2280 元/间起	盛庭由近百年历史的水乡豪宅改建而成，建筑面积 10000 多平方米，22 间精品套房及 2 套别墅	外部配套设施：会议室、露台景观餐厅、茶吧、私家花园； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、电话、直饮水、保险箱、迷你吧、磁卡门锁、数字电视、Wifi 网络、免费瓶装水
	恒益堂行馆	1880 元/间起	恒益堂养身行馆，占地约 10000 平方米，拥有 26 间设计独具风味的客房和套房，分布在 9 座单独的院落内	外部配套设施：养生茶吧、私家花园； 内部配套设施：独立卫浴、中央空调、卫浴用品、电话、直饮水、保险箱、迷你吧、磁卡门锁、数字电视、Wifi 网络、免费瓶装水；
经济酒店	子夜酒店	650 元/间起	酒店以民国风格为装修主题，处处传递出浪漫的古典气息，共有主题客房 167 间，配置自助餐厅、咖啡吧等餐饮设施，可同时接待 500 人用餐。	酒店配套：酒店客房、餐厅 客房设施：独立卫浴、洗漱用品、电话、磁卡门锁、免费矿泉水、卫星电视、Wifi 网络
	乌镇青年驿站	120 元/间起	乌镇青年驿站是一家面向学生、背包客的经济型旅馆，拥有客房 39 间，共 212 个床位。	酒店配套：男女生宿舍、中餐厅 客房设施：公共卫浴、24 小时热水、吹风机、公共区电视机、自助洗衣机、Wifi 网络、自助售货机、独立电子柜箱
	两府客栈	580 元/间起	酒店共有各式标间、大床共 28 间。装修古朴自然，一楼附设中型餐厅。	外部配套设施：餐厅、露天茶座，停车场； 内部配套设施：独立卫浴、分体式空调、卫浴用品、电话、直饮水、保险箱、磁卡门锁、数字电视、无线网络；
	林家客栈	580 元/间起	共有客房 43 间，装修独具乌镇民间特色，间间古董雕花大床，满载江南故事	酒店配套：酒店客房 客房设施：独立卫浴、洗漱用品、电话、磁卡门锁、免费矿泉水、数字电视、Wifi 网络；

类型	面积	价格	规模	配套
	南栅客栈	480元/间起	酒店共有房间109间，装修风格现代、简约	客房设施：独立空调、淋浴、免费wifi、电视
	乌镇民宿	320元/间起	490间（套）的客房形式多样，总共房型72种，每间客房都配有现代化的生活设施，统一规范经营，房东亲情服务，在古老的砖木瓦房中尽享现代生活的安逸。临水临街两侧	内部配套设施：独立卫浴、分体式空调、24小时热水、卫浴用品、电话、直饮水、保险箱、磁卡门锁、数字电视、Wifi网络、免费瓶装水；
乌村住宿	桃园	四780元/间起 周五至周六980元/间起	大床房共有21间客房，同时可容纳42人住宿。	坐落在京杭大运河边的一个村落，住宿区域共有7个不同风格、不同主题的组团，共有客房186间，同时可容纳400余人住宿。
	米仓		有标间、大床房、家庭房共有18间客房，可同时入住41人。	
	渔家		有标间、大床房、家庭房、套房共有23间客房，每房都带有独立阳台或露台，同时可容纳50人住宿。	
	竹屋		有标间、大床房、家庭套3种房型，共有客房20间，同时可容纳44人住宿。	
	磨坊		有标间、大床房、家庭房、套房4种房型，共有37间客房，部分房间带有独立小花园或阳台，同时可容纳90人住宿。	
	酒巷		有标间、大床房、家庭房、套房4种房型，共有29间客房，部分房间带有独立小花园或阳台，同时可容纳60人住宿。	
	知青		有标间、大床房、家庭房3种房型再加上独特的1间婚房组成，总共房数共38间。	

乌镇的作为文化小镇，会场资源配套丰富，会场配套调价如下：

- 会议四小时为一场（时间段：8：30-12：30、13：30-17：30、18：30-22：00）；
- 以上费用包含提供演讲台、会议音响设备、纸、笔、茶水以及毛巾等服务；
- 投影仪等其他会议用品，会标以及背景喷绘等场地布置项目，根据需要有偿提供；
- 使用闻语厅同声翻译设备另收8000元/场

表4-3 乌镇景区会场标准统计

小型会场:

酒店	会议室名称	所在位置	长宽高 (m)	面积 (m ²)	剧院式	课桌式	回子式 (U型)	会见式	挂牌价
通安客栈	普宁厅	一楼	12.6*6.65*2.9	83.8	-	-	22人	-	2800元/场
	普济厅	一楼	12.6*6.65*2.9	83.8	50人	40人	30人	-	2800元/场
昭明书舍	聚议厅	二楼	7*9*2.4	63	50人	30人	24人		2000元/场
锦堂行馆	锦堂老厅	一楼	11.7*7.5*4.1	90				8人	3800元/场
望津里精品酒店	津通厅	一楼	6.7*6.7*3.9	45			16人		2800元/场
枕水度假酒店	思进厅	一楼	6.8*6*6	40.8				12人	2000元/场
	思源厅	二楼	6.8*6*3.1	83.8	30人	18人	15人		2000元/场
	思行厅	二楼	6.9*6*3.1	41.4	30人	18人	15人		2000元/场
	思恩厅	二楼	7*5.8*3.1	40.6	30人	18人	15人		2000元/场
	左涛厅	二楼	8*6*2.8	48	30人	18人	20人		2000元/场
	右澜厅	二楼	12.9*6*2.8	77.4	60人	40人	30人		3200元/场

中型会场:

酒店	会议室名称	所在位置	长宽高 (m)	面积 (m ²)	剧院式	课桌式	回子式 (U型)	宴会厅	挂牌价
通安客栈	普庆厅	二楼	11.5*9.5*2.8	109	60人	50人	45人	-	2800元/场
	普贤厅	二楼	11.5*9.5*2.8	109	60人	50人	45人	-	2800元/场
锦堂行馆	锦绣厅	二楼	10*12*2.95	120	80人	50人	30人	-	4800元/场
盛庭行馆	盛意厅	一楼	13.9*10.9*2.8	150	80人	40人	30人	-	4800元/场
枕水度假酒店	思学厅	一楼	16*6*2.8	96	90人	40人	30人	-	3200元/场
	荣锦厅	二楼	15.7*12.69*2.8	198.6	180人	120人	52人	80人	5000元/场
	德生厅	二楼	18.1*9*2.8	162.9	150人	80人	50人	60人	5000元/场
望津里精品酒店	运河厅	一楼	10.9*10.9*3.3	118.8	80人	80人	30人	70人	5000元/场

大型会场:

酒店	会议室名称	所在	长宽高 (m)	面积 (m ²)	剧院式	课桌式	回子式 (U)	宴会厅	挂牌价
----	-------	----	---------	----------------------	-----	-----	---------	-----	-----

		位置						型)			
通安客 栈	国乐厅	会场	一楼	33*14*4.2	462	450人	240人	90人	220人	12800元/场	
		舞台			80						
昭明书 舍	明议厅	会场	二楼	19*14*2.8	282	250人	162人	78人	120人	8000元/场	
枕水度 假酒店	闻雨厅	翻译厅	一楼	半径 8.55	226	160人	-	-	-	30000元/场	
	华美宫		三楼	40*20*6.5	840	800人	500人	240人	-	50000元/场	
	宫音厅		三楼	31.2*16.9*3.5	527.28	500人	350人	100人	250人	15000元/场	
	龙凤厅		一楼	40*21*6.3	840	700人	500人	200人	50桌	50000元/场	

表 4-4 乌镇景区场地使用收费标准

场地	会议室名称	长宽 (m)	面积 (m²)	剧院式	课桌式	回子式 (U型)	挂牌价
乌村	知青大礼堂	17.5*11.3	224	-	84人	-	8000元/场
	知青小礼堂	13*7.2	115	-	40人	-	5000元/场
	麦田剧场	20*17	340	260人	150人	-	10000元/场
	红砖窑坊	18.5*10	185	48人	36人	40人	50000元/场
	私塾	9.8*10.3	100	60人	36人	-	50000元/场

酒店附属个性场地

场地	面积	可容纳人数	最低消费
通接游泳池	400	60	20000元
昭明书院广场	500	100	30000元
锦堂庭院	150	30	15000元
盛庭外场	165	40	12000元
宜园私家林园	160	30	15000元
枕水水连天外场	130	30	15000元
枕水庭院	340	60	18000元
枕水游泳池 (室外)	440	60	30000元
望津里花园餐厅	256	50	25000元
望津里老运河码头	1200	250	50000元

(4) 客源市场定位

对不同客源群体，乌镇采取不同的营销宣传策略：

对海外游客，宣传乌镇的中国历史古韵和传统文化；

对北方游客，宣传乌镇的“小桥流水人家”的江南水乡特色；

对城市居民，打出乡土品牌，吸引城市人来体验淳朴的乡土气息。

客源结构中有 80%是散客，80%里面超过一半是第二次来。

6. 项目经营状况

2017 年，乌镇景区根据打造“文化+会展”小镇的战略方向，继续加强精细化管理，创新营销策略与手段，积极拓展市场，取得了客流量、营业收入和净利润的突破。

(1) 游客量统计

2017 年，全年累计接待游客 1013.48 万人次，同比增长 11.81%，其中东栅接待游客 468.91 万人次，同比增长 9.06%，西栅接待游客 544.57 万人次，同比增长 14.28%。

表 4-5 乌镇东栅历年游客量统计表

年份	1999 年	2000 年	2001 年	2002 年	2003 年	2004 年	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
游客量（万人次）	3	55	67	84	98	110	135	159	180	220
增长率			21.8%	25.4%	16.7%	12.2%	22.7%	17.8%	13.2%	22.2%
平均增长率	24.2%									
年份	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年	
游客量（万人次）	241	435	349.74	380.99	311.97	365.7	395.2	429.9	468.9	
增长率	9.5%	80.5%	-19.6%	8.9%	-18.1%	17.2%	8.1%	8.8%	9.1%	
平均增长率	24.2%		特殊年份				8.6%			

表 4-6 乌镇西栅历年游客量统计表

年份	2007 年	2008 年	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
游客量（万人次）	20	40	83	140	164.8	219.8	257.1	326.9	400.1	476.5	544.6
增长率		100.0%	107.5%	68.7%	17.7%	33.4%	17.0%	27.1%	22.4%	19.1%	14.3%
平均增长率		92.1%			特殊年份				18.6%		

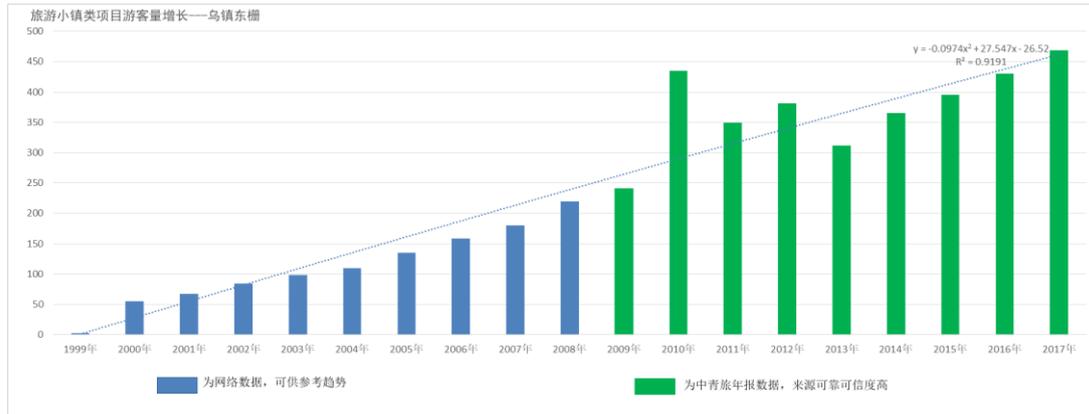


图 4-3 乌镇东栅历年游客量统计图



图 4-4 乌镇西栅历年游客量统计图

(2) 旅游收入情况

乌镇门票定价：东栅 100 元、西栅 120 元、联票为 150 元。

2017 年，乌镇全年实现营收 16.46 亿元，同比增长 20.93%；乌镇门票收入占比过半，其他综合收入约 40%至 50%。

表 4-7 乌镇旅游股份有限公司经营状况表

单位：万元

项目	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年	2017 年
营业收入	6.90	7.69	9.67	11.35	13.61	16.46
净利润	2.32	2.83	3.11	4.05	5.46	6.92

(二) 乌镇模式-古北水镇

继乌镇成功开发之后，古北水镇以北方古水镇为基底，借鉴“乌镇模式”以“整体产权开发、复合多元运营、度假商务并重、资产全面增值”为核心，观光与休闲度假并重，门票与经营复合，再一次实现了高品质文化型综合类出游目的地的建设与运营。本次调研在了解乌镇发展历程和商业模式的基础上，重点实地调研了乌镇陈向宏团队的操盘下，通

过大量借鉴乌镇创意、规划、设计和管理经验，打造北方边塞古镇-古北水镇。

1. 项目概况

(1) 项目规模

古北水镇位于北京市密云区古北口镇司马台村，总投资 45 亿元人民币，总占地面积 9 平方公里，其中古北水镇景区拥有 43 万平方米精美的明清及民国风格的山地四合院建筑，包含 2 个五星级大酒店，6 个小型精品酒店，400 余间民宿、餐饮及商铺，10 多个文化展示体验区及完善的配套服务设施，满足客户对观光、休闲、度假和会议的需求。除此之外，后期还规划了高尔夫球场、别墅地产、度假公寓等多种业态和设施，以满足项目的可持续发展。

(2) 功能分区

景区沿主一路呈东北-西南向条带状分布；古镇与保护区严格分离，古北水镇包含景区主体和司马台长城两大板块；其中，景区主体主要包括以下四大板块：民国街区、水街历史风情区、卧龙堡民俗文化区、汤河古寨区。



图 4-5 功能分区

(3) 项目定位

“观光+休闲+度假+会议”功能于一体的复合型景区。

2. 项目发展条件

(1) 区位条件

古北水镇位于北京市密云区古北口镇司马台村，是北京东北门户。古北口镇紧邻京承高速，古北口景区素有小承德之称，司马台、雾灵山等为燕郊观光型景区，本身已经具备近郊旅游基本的观光及度假元素。

古北水镇处于(北)京承(德)黄金旅游干线上，高速公路直达景区。

表 4-8 古北水镇周边地区车程统计

地点 类型	北京南站	北京站	首都国际机场	北京市内	承德市内
里程	150 公里	141 公里	128 公里	120 公里	101 公里
驾车时间	3 小时	2 小时 40 分	2 小时	1 小时 30 分	1 小时 40 分
公交出行时间	3 小时 30 分	3 小时	4 小时	—	—

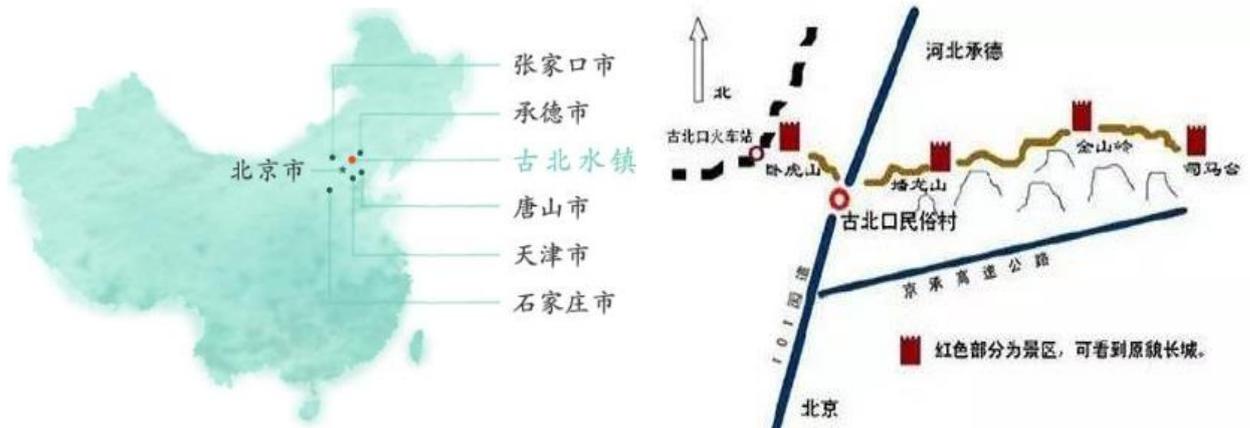


图 4-6 古北水镇区域位置

(2) 资源条件

1) 自然资源：古北水镇与河北交界，背靠中国最美、最险的司马台长城，坐拥鸳鸯湖水库，是京郊罕见的山水城结合的自然古村落，人文历史遗迹、自然资源优厚。

2) 市场广阔：北京短途休闲旅游潜在市场规模约为 5000 万人次/年，而其周边缺乏优秀休闲旅游目的地，休闲市场广阔。

3) 政策支持：2012 年，获得密云县财政局 4100 万元基础建设补贴，参与古北水镇项目融资的京能集团也是北京市政府的全资子公司。

4) 渠道完备：古北水镇是由 IDG 战略资本、中青旅控股股份有限公司、乌镇旅游股份有限公司和北京能源投资有限公司共同投资建设。可利用中青旅本身的旅行社资源来引导团队游客，中青旅是国内规模最大的商务会议旅游服务商，会议旅游客源广。

3. 项目规划

(1) 建设规划

古北水镇在开发时全资买断所有商铺和住宅的产权，由乌镇专业化运作团队运作，借鉴乌镇模式，对景区统一开发、设计规划。

1) 基础设施

古北水镇近项目总投资的 1/3 用于生态环保建设。较完整地保存了古朴原貌，街道全部采用长条青石板铺设，并在地下设有长 1.7km、高 2.5m、宽 2.6m 的综合管廊，将热力

管道、中水管道、直饮水管道等均埋于地下，不仅有效地保护了地面，对于建设原汁原味的历史文化旅游目的地也起到了重要作用。

2) 外部整治

古北水镇是在原司马台三个自然古村落的基础上聚合而成，拥有原生态的自然环境、珍贵的历史遗存和独特的文化资源。在古北水镇的开发建设过程中本着“修旧如故，整修如故”的原则，采用了大量的古建材料和传统修缮手法，力求真实还原一个长城小镇的繁华旧貌，不破坏古建筑的原始风貌。

3) 内部改造

“外形传统风貌，内核现代功能”。在保留原貌的同时大胆创新，对修复后的民居建筑进行内、外特色装饰和水电等配套设施改造，对历史街区进行功能重塑与再利用，使得改造好的古建筑更适合现代城市人的居住。

4) 社区配套

古北水镇按照现代居住社区的标准，配套包括公共场所、社区休闲活动空间、人文活动设施及旅游配套设施，涵盖食、住、行、游、购、娱六要素，不用出景区就几乎能够满足游客的所有需求。建立了戏楼、祠堂、书院、镖局等等，激活古镇生活文化，让游客体验真实的古镇生活。

(2) 总体业态规划

项目北方古水镇为基底，打造文化展示体验、特色住宿、商务会议、日常配套等丰富的业态，提高参与性和体验性。

文化展示体验区：10 个展示体验区(小型博物馆)，介绍关于北方酿酒、染坊等传统工艺，及日月岛演艺区、长城书院、童玩馆、毛猴馆等；

特色住宿：目前已经建成 1 个五星级酒店(水镇大酒店)，3 个精品酒店(乌镇会、望京楼、长城书舍)，400 余间民宿，总共计约 1500 间客房；

商务会议：建设两个大型会议中心；

日常生活配套：银行、邮局、菜场、综合超市、药店、诊所、快递、书店、干洗店等。

4. 项目商业开发模式

(1) 开发主体

古北水镇是由集政府、企业和基金公司为一体作为开发主体。项目的开发、建设、运营由中青旅控股股份有限公司、乌镇旅游股份有限公司、北京能源投资(集团)有限公司和其他战略投资者按比例共同出资持股成立的北京古北水镇旅游有限公司承担。

(2) 土地开发模式

古北水镇项目所在地为村民的宅基地，包括村民承办地在内的大部分村集体土地，将被流转至该村经济合作社，后者再将土地出租给镇政府，村民腾地后由政府招商，达到了发展区域经济、新农村建设与后期的商业开发三者联动的效果，村民除了租金外还可以获

得：

1) 租金和拆迁补偿收益

拆迁补偿标准：政府集中建设安置房，村民以补偿款进行回购，每平方米 2000 元。大部分村民在回购房屋后可剩余十七八万，甚至可利用余款另购两套房产。

2) 就业机会

古北水镇开发后，在该处设立一万平米的民宿区，对社会公开招标，村民可以享受优先租赁的权利。同时在开发前就对吸收当地人就业有明确要求，优先培训当地人成为工作人员。

3) 舒适的安置环境

司马台新村建设于 2011 年 3 月开工，2012 年 7 月 23 完工，回迁工程包含 1136 人，499 套房屋。建立了一套打破传统村民小组建制的新型农村社区管理模式。完成了统一规划的交通网络、供水、排水、通讯等设置。

借助新农村开发政策，古北水镇的土地开发使村民获得了较高的拆迁补偿收益，更多的就业机会及舒适的安置房，达到了一石二鸟的目的，对文化旅游类 PPP 项目的土地开发具备良好的借鉴意义。

(3) 融资历程

古北水镇项目整体投资 45 亿元，投资回收期在八至十年，存在投资额大，项目投资回收期长的问题。针对此问题古北水镇，在融资模式上借鉴乌镇经验，采用“整体产权开发+多元复合经营投融资方案”，引入“乌镇旅游”、STC、和谐成长、京能集团等战略投资方，共同筹资，共担风险收益。以实现资金供应及时、降低资金断裂风险的目的。

表 4-9 北京古北水镇旅游有限公司股权投资表

股东名称	注册资本出资（万元）	出资比例
中青旅控股股份有限公司	33600	25.81%
乌镇旅游股份有限公司	20160	15.48%
STC	32000	24.58%
北京和谐成长投资中心	18400	14.13%
北京能源投资有限公司	26040	20%
合计	130200	100%

备注：表中数据来源于公司公告及国信证券经济研究所。

项目的建设运营团队、国有资本、战略投资人持股比例均为 15%~20%，能很好地平衡项目管理团队与资方的利益关系。

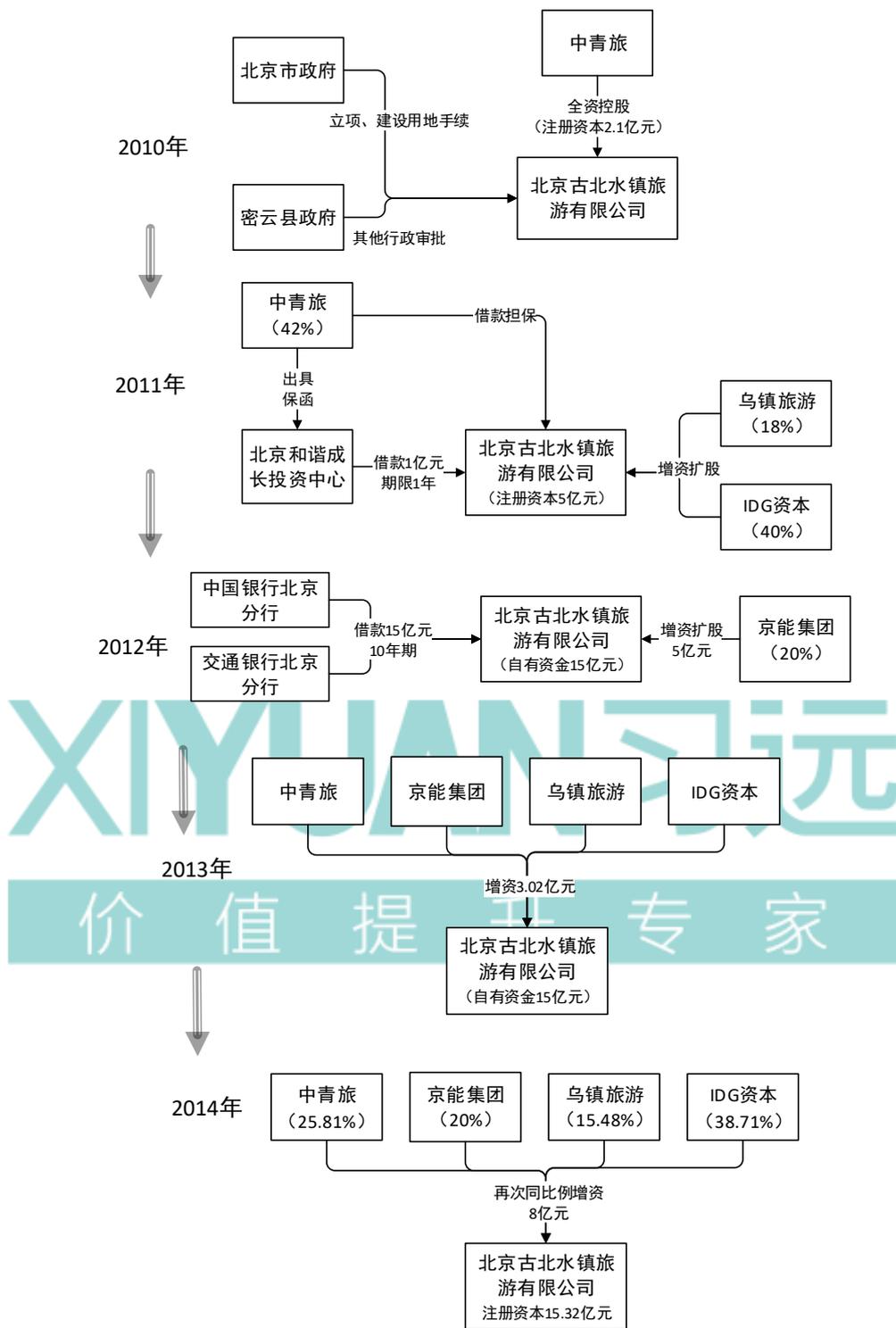


图 4-7 古北水镇融资历程

5. 运营模式及经营状况

(1) 经营模式

在经营模式上，古北水镇延续“乌镇模式”，采用“整体产权开发、复合多元运营、度假商务并重、资产全面增值”，观光与休闲度假并重，门票与经营复合，实现了高品质文化型综合类出游目的地的建设与运营。

①产权

产权归属：景区除了文物部分的内容归政府管理外，大部分项目的营收归公司所有，由公司统一运营管理。

表 4-10 古北水镇景区产权

区域类型	投资内容	营收渠道及资产	产权归属
保护专属区	对古长城及遗存地点大环境整治	索道	公司
	主题适度修复	/	当地政府
	建设游览线路设施	/	当地政府
	景点	古长城保护费同门票	古长城保护基金
	酒店、特色民宿	客房收入	公司
旅游专属	各类配套娱乐设施	销售收入	公司
	大环境营造	/	公司
	公共配套设施	/	公司
区域外	旅游地产项目	房产销售收入	公司

2) 经营项目管理

景区内酒店、餐饮、商铺分为景区自主运营及与当地原住民合营两种方式。景区运营的酒店、餐饮及商铺，工作人员均由公司统一配备，发放工资及福利，经营内容受公司限制不得随意增设或缩减，经营亏损由公司补贴。同时，原住户可以租赁原有住宅开展餐饮，与景区合作经营，但是每户只能同时接待2桌客人，并且菜品和菜肴价格由公司统一制定，菜品原材料由公司统一配备，可保证餐饮质量，并有效预防经营中的拉客宰客行为的发生。

3) 景区从业人员管理

古北水镇的从业人员为旅游酒店相关专业的大学毕业生，以及经过培训的原住居民，从业人员素质达标，保证景区服务质量。景区为工作人员提供住宿公寓、五险一金、专业培训、各类福利补贴，普通职工工资收入约为4万/年，中层管理岗约6-10万/年。

(2) 经营业态

古北水镇延续“乌镇模式”，采取观光与度假并重、门票与景区内二次消费复合经营的模式，景区经营业态包括门票、餐饮、住宿、商务会议以及文化特色商铺等，开发公司负责所有经营权的审批，整体管控，并吸纳原住民作为公司工作人员。

1) 景区游览及配套讲解服务

古北水镇门票价格：150元/人

司马台长城门票价格：40元/人（单游长城需至少提前一天预约。）

导游服务：

单程讲解（2小时）：200元/次

语音导游机：租金30元/台

全程导览（4小时）：400起/次

长城索道：单程 90 元/人，往返 160 元/人，1.5 米以下儿童享受半价优惠(含婴幼儿)

观光游览车：单程 10 元/人，1.5 米以下儿童享受半价优惠，每车限 10 人(含婴幼儿)

游船：

全程（雁归码头-鸳鸯湖码头）120 元/人/趟，包船 600 元/条/趟；

A 线（雁归码头-日月岛码头）80 元/人/趟，包船 400 元/条/趟；

B 线（鸳鸯湖码头-日月岛码头）80 元/人/趟，包船 400 元/条/趟；

游船 1.5 米以下儿童享受半价优惠，每船限乘 6 人（含婴幼儿）

夜游

夜游长城索道往返票：160 元/人，身高 1.5 米(含)以下儿童：80 元/人(含婴幼儿)。

表 4-11 各购票途径价位对比

序号	门票类型	门市价	途牛网	携程网	同程旅游网	百度旅游	驴妈妈旅游网
1	古北水镇门票成人票	¥150	¥150	¥150	¥150	¥150	¥150
2	古北水镇+司马台长城成人票	¥190	¥170	¥170	¥170	¥170	¥170
3	古北水镇+司马台长城+双程索道成人票	¥350	¥280	¥280	¥280	¥280	¥280
4	观光旅游车（单程）	¥10					

2) 餐饮

古北水镇内的餐饮业务涉及中餐（含各地特色餐饮）、西餐、日餐、下午茶、自助、酒吧多种类型，由景区自主管理运营的有 27 家，与原住居民合营店铺若干，合营店铺菜品原料为公司统一配备，菜品及价位由公司制定，保证经营品质。

表 4-12 餐饮店铺统计

序号	餐饮名称	餐饮特色
1	纳兰轩餐厅	主打北方特色八大碗
2	古北烤鸭王	①老北京风味：北京烤鸭、炸灌肠”、“芥末墩”、“老北京花卤面”、“老北京炸酱面”； ②当地特色：“水库大鱼头”。
3	民宿家常菜	特色家常菜。
4	水镇大酒店月（Moon）大堂吧	咖啡、茶水、果汁、鸡尾酒、洋酒及西式小点
5	蜻蜓逐宴全日制自助餐厅	中西结合的自助餐与西餐零点美食
6	揽胜轩中餐厅	高档粤菜、极品杭帮菜、特色京鲁菜、川湘菜及开元齐味菜

序号	餐饮名称	餐饮特色
7	海の春日本料理餐厅	日式料理
8	烧饼铺	梅干菜烧饼、豆沙馅烧饼、羊杂汤、驴肉火烧
9	烤鱼吧	烤鱼
10	甜长城	双皮奶、蛋挞、桂圆红枣茶，姜汁撞奶等甜点饮品
11	刘婆茶铺	大碗茶和老北京特色点心
12	五观堂	斋饭
13	大堡酒吧	酒吧
14	步步莲花酒吧	酒吧
15	書式生活	出售各类畅销书、老版小人书、特色礼品，及现煮的热奶茶及咖啡
16	披萨店	意式披萨
17	古北口炒肝	老北京经典小吃铺，主营炒肝和包子
18	箭楼牛排馆	澳洲牛排及西点
19	将军羊肉面	老北京爆肚和羊肉面
20	汤河清真餐馆	老北京清真菜
21	长城书舍悦堂餐厅	养生菌类为主
22	水街糖水店	香芋奶茶、原味奶茶、草莓奶茶、桂圆生姜茶等饮品
23	古关火锅城	清汤营养锅，重庆麻辣锅，番茄锅，菌菇锅
24	乌镇会文昌阁中餐厅	淮扬菜和杭帮菜
25	烧肉馆	
26	倾城似水酒吧	酒吧
27	望京楼 Flavor 餐厅	鲁菜和精品粤菜

3) 住宿

景区配备主题酒店 2 家、精品酒店 4 家、客栈 32 家，共计约 1500 间客房。旺季酒店住宿率 95% 以上，住宿需提前半个月甚至一个月预定。酒店分类商业业态主要分两种：

一类为标准的 4、5 星酒店，提供高端的商务配套，满足商务客的需求，成为商务会议，公司年会的不二场所。

一类为民宿，即民居，通过对其整体改造，形成准 4 星标准的度假酒店，以客栈命名，由开发公司统一经营管理，工作人员为原住居民，公司给予他们餐饮的经营权，并严格控制经营规模。工作人员需要对客房进行打扫和清洁服务，以此盘活民宅，提高就业率，发挥原住民的服务意识。

表 4-13 古北水镇各大酒店情况一览

类别	酒店名称	客房数	标房价（元/间/天）	房间总面积
主题酒店	水镇大酒店	409 间	780	约 18000 平方米
	古北之光温泉度假酒店	319 间	1240	约 13000 平方米
	长城书社主题酒店	28 间	740	约 1000 平方米
	十三妹温泉酒店	-	2140	-
精品酒店	御舍温泉精品酒店	32 间	2060	约 4000 平方米
	威廉埃德加精品酒店	50 间	1190	约 2500 平方米
	乌镇会精品酒店	-	1490	-
	望京楼精品酒店	33 间	1790	-
	长城云居	10 间	1490	-
客栈 民宿	段家大院	25 间	990	-
	镖局客栈	22 间	590	约 600 平方米
	望塔客栈	11 间	490	-
	梨园客栈	15 间	640	约 300 平方米
	君约客栈	12 间	590	约 450 平方米
	码头客栈	9 间	540	-
	雁行客栈	7 间	540	-
	邻家客栈	8 间	490	约 210 平方米
	青叶客栈	9 间	440	-
	卧龙堡客栈	11 间	390	约 180 平方米
	御瓜园客栈	16 间	690	约 500 平方米
	伴山居	14 间	1140	约 600 平方米

4) 商务会议

北京是目前中国富裕家庭最集中的区域之一，也是公务商务活动最繁忙的地区。假期间周末休闲游的性质导致本地客流主要集中于节假日和周末。而在占更大比例的工作日，则需要依赖于公务商务客流以及外地和外国的专程旅游客流。古北水镇（司马台长城）国际旅游度假区全力打造京郊 M. I. C. E 中心，提供适合大小型会议和展览的室内或户外场地。目前拥有会议场所 30 余个，其中包含八旗会馆、密云大戏楼、望京楼阳光顶等主题特色户外场地。度假区拥有一支训练有素的会议管家队伍，为各类会议活动提供高水准服务。

表 4-14 景区会场统计表

序号	会场类型	酒店
1	小型会场	古北之光温泉度假酒店、威廉埃德加精品酒店、望京楼精品酒店、乌镇会精品酒店、镖局客栈
2	中型会场	古北之光温泉度假酒店、水镇大酒店、威廉埃德加精品酒店、乌镇会精品酒店
3	大型会场	古北之光温泉度假酒店、水镇大酒店

5) 文化特色商铺

景区内购物包括景区整体策划运营的传统文化特色店铺，以及与原著居民合营的日常生活用品便利店。

传统文化特色店铺具备观赏与营利双重功能。一方面宣传中国传统文化，如古法酿酒、风筝制作、皮影制作与表演等，起到观赏作用；一方面售卖成品酒酿、风筝、皮影等产品；同时提供游客参与制作的体验活动，一次剪纸、扎染布料的等体验活动收费 20-300 元不等，面向群体主要为情侣及儿童。

景区传统文化特色店铺共计 24 家，详见下表。

表 4-15 传统文化特色店铺统计表

序号	商铺名称	售卖商品	体验服务	价位区间
1	水镇邮局	明信片、纪念品出售，邮寄服务。		
2	永顺八旗店	丝织、纯棉特色工艺品和服饰出售		300-1000 元/件
3	酱菜馆	经营南方乌镇的霉干菜、豆瓣酱、手工酱、小黄瓜、榨菜头、嫩姜、醋大蒜、萝卜干、酱油、酱菜头；北方的什锦菜、六必居酱萝卜、麻仁金丝、六必居酱菜。		
4	美雅阁	出售老北京的传统乐器：京胡、琵琶、唢呐、笛子，小型吉他乐器尤克里里，口琴。		
5	书履坊	手工绣花鞋、手纳千层底布鞋、布老虎、百家姓挂件出售。	手绘球鞋设计体验。	
6	谢馥春香粉店	出售女性化妆品，鸭蛋香粉、桂花头油及香件等。	DIY 剪纸	
7	剪纸店	剪纸工艺品售卖。		
8	篦梳坊	牛角梳、羊角梳、楠木梳、桃木梳等；手工香皂。		
9	珐蓝居	景泰蓝工艺品		
10	灯笼店	各类纸质花灯、铁艺纱灯、布艺灯、绢花灯	手工制灯笼展示，及灯笼制作体验	
11	年画店	手工印刷年画		
12	秤铺	工艺杆秤		
13	淼淼伞庄	传统油纸伞		
14	成衣铺	传统服饰、围巾、鞋子		

序号	商铺名称	售卖商品	体验服务	价位区间
15	德兴顺藤器铺	售卖手织藤篮、手提包、藤器收纳箱等		
16	理发店		保持老理发店传统工艺活 计服务客人,店内主要服务 项目:剃发、刮脸、净面、 洗头等	
17	书店	出售小人书、连环画、纪念徽章等		
18	聚茂斋	经营手工制作各类款式鞋帽		
19	皮影戏馆	售卖皮影工艺品	提供手工体验皮影制作以 及皮影戏观赏活动	
20	京华烟云	经营各类烟丝、烟杆、烟枪等,及珍贵的老烟具展 品	设立放刨烟丝、切烟丝、卷 土烟的烟丝加工制作演示 室,可供观赏烟丝体验制作 过程。	
21	八旗纪念品店	售卖古典化妆盒、首饰,民族风饰品、包包,老北 京特色纪念品绢偶、兔儿爷、布老虎等,以及由景 区员工手工制做特色工艺品展品。		
22	永顺染坊商铺	售卖各类丝织、纯棉特色工艺品和服饰	提供扎染及印染体验活动, 游客可亲自体验布料染色 工艺,并将印染的布料或衣 物作为纪念品购买回家,	成品:300-1000 元/件。手工体验: 70-280元/次。
23	风筝文化馆	风筝	展示师傅手工制作的半成 品风筝;风筝制作体验。	
24	司马小烧酒坊商 铺	马小烧及乌镇特产三白酒和乌酒	古法酿酒文化展示	

6) 其他生活服务

景区设有银行、菜场、综合超市、药店、诊所、快递、干洗店,满足度假游客的一应生活服务需求。

(3) 客源结构

古北水镇游客来源主要为景区周边地区自驾游游客,根据公开资料以及实地考察可得,目前散客客流的95%以上为北京本地的周末节假日休闲游客流,家庭出游或情侣出游居多。外地游客及外国游客的数量较少,客源结构相对单一。

随着古北水镇知名度的增加,客源结构将不断优化。一方面,司马台长城因为古北水镇而吸引中外游客长城是中外游客,从而推动长城与古镇之间的良性循环和共同发展;另一方面北京地区公务商务会议的规模和数量极大,而像古北水镇这样高品质的接待地在北京可以说是凤毛麟角,公务商务会议客流将是未来古北水镇客流量和客单价的一个重要保证。

表 4-16 客流类型小样本调查结果

目的	人数	占比
专程来看古北水镇	1	5%
古北水镇为主，司马台长城为辅	4	20%
司马台长城为主，古北水镇为辅	7	35%
专程来司马台长城，进入古北水镇是不得已的选择	8	40%

(4) 游客量及收入情况

古北水镇自 2014 年建成进入试运营，2015 年正式开业至 2017 年底，年接待游客 2017 年超过了 275 万次，景区总收入 7.4 亿，税后净利 2.3 亿，运营第二年达到了乌镇十二年的水平。截至 2018 年 8 月 31 日，古北水镇营业收入为 6.9 亿元，净利润为 2.01 亿元。1-9 月景区累计接待游客 205.22 万人次。

表 4-17 古北水镇经营状况表

年份	客流 (万人次)	客单价 (元)	同比增长	营业收入 (亿元)	同比增长	营业成本 (亿元)	净利润 (亿元)
2014	97.6	202	—	1.97	—	0.81	1.16
2015	147	314	56%	4.62	135%	4.15	0.47
2016	243.92	295	-6%	7.2	56%	5.11	2.09
2017	275.36	356	20%	9.79	36%	—	—

数据来源于：中青旅 2014-2017 年年报公布数据

6. 项目特点及优势分析

(1) 选址优势

①论地理环境，古北水镇项目位于北京市密云区古北口镇，是北京东北门户，背靠中国最美、最险的司马台长城，有珍贵的军事历史遗存和独特的地方民俗文化资源；且其坐拥鸳鸯湖水库，原生态的优美自然环境，是京郊罕见的山水城有机结合的自然古村落。

②论区位交通，古北口镇与河北交界，目前拥有京承高速、京通铁路、101 国道三条主要交通干线，距首都国际机场和北京市均在 1 个半小时左右车程，距离密云区和承德市约 45 分钟车程。交通便捷，车程控制在 2.5 小时内，是当前消费升级浪潮下城市周边游相对适宜的标准，古北口镇逐渐成为周边城市家庭节假日休闲度假的第一选择。

③论空间区位，我国优质古镇集中分布在南方，如周庄、同里、乌镇、西塘、丽江等，北方的古镇虽然不少，但由于北方缺水，很难找到背山靠水、体量相当且综合美誉度能与江南“六大名镇”并驾齐驱的古镇。

(2) 收入结构优势

古水北镇经营项目丰富，收入渠道多样，各项目间能彼此促进，在充分满足游客多种旅游消费需求的同时，极大的降低了门票在整个经营收入中的比例，取得了破解“门票经济”的巨大成功，提升了整体收入规模。

（3）业态规划优势

特色的旅游业态、产品设计是小镇旅游成功的核心。古水北镇通过多个主力店营造出的文化韵味与体验感，辐射游客消费的多重场景，景区内的4家五星级酒店、2个高档会所、4家精品酒店、30多个特色民宿、200多家商铺、10余个民俗展示体验区、全长1256米的长城索道以及国内首屈一指的温泉资源都成为游客重要场景体验场所。古北水镇十余处特色民俗展示体验区的打造尤为出色，相较于众多在民俗体验上大做文章的景区，古北水镇的民俗展示体验区在给游客的体验上更为精致且纯粹，古水北镇游客可以全程参与从选料、生产、加工到成品的民俗体验，并将自己制作的产品带回家。

此外，各有特色的住宿空间也成为景区的一大亮点，在旺季，酒店住宿率在95%以上，住宿需提前半个月甚至一个月预定，五星级酒店市场价格定位在1500元每晚以上，民宿是每晚500-3000元不等的价格。

古水北镇每一处都是一个景点、一个场景，游客很难一次就能体验到这里的全部活动，丰富的体验场景成为游客重复消费的重要拉力。

（4）管理团队经验优势

古北水镇项目管理团队经验丰富，项目由乌镇原班团队负责打造，在最大程度上保证了项目质量。项目的建筑设计团队，以及以后的经营管理和营销宣传都由乌镇团队操盘，使得项目能在乌镇成功经验的基础上“青出于蓝而胜于蓝”。

（5）政策、资本支持优势

作为北京市“十二五”规划的重点旅游建设项目，古北水镇的开发得到了当地政府的大力支持。除2012年获得密云县政府4100万元的基建补贴外，更是在道路交通、征地拆迁、水电供暖等方面获得当地政府的支持帮助。

古北水镇项目总投资超过40亿元，面对如此巨大的资金需求，投资方采用成熟的市场化资本运作方式，由中青旅控股股份有限公司、乌镇旅游股份有限公司、京能集团和其他战略投资者共同成立北京古北水镇旅游有限公司，按比例共同出资持股，承担古北水镇的开发、建设，成为了项目开发建设所需的巨额资金的保障。

此外，古北水镇投资方还与知名地产开发商龙湖地产合作，借助古北水镇巨大的游客量和消费能力，共同开发打造区域内唯一的房地产项目“龙湖-长城源著”，力求通过地产开发的资金快速回流，从而实现资金的平衡。

（三）乌镇模式总结分析

1. 收入结构分析

乌镇门票收入占比过半，其他综合收入约40%至50%。

古北水镇借鉴乌镇经验，收入结构比例为门票30%、酒店餐饮占50%、车船比例为10%、商贸比例为10%。

表 4-18 部分景区收入结构对比

序号	景点	门票	酒店餐饮	景区综合收入
1	乌镇	50%	40%	10%
2	古北水镇	30%	50%	20%

备注：表中数据来源为各景区运营公司 2017 年年报。

门票经济是一种依赖刚性收入的经营模式，也是一种“天花板经济”，有自身的局限性，从市场经济的角度来说不可持久的。相对于乌镇而言，古北水镇相较而言形成了较为合理的收入结构。门票只是进入古水北镇的门槛，游客在景区里的二次消费才是经营者更为看重的收入来源。景区还包括索道、温泉、餐饮、住宿、娱乐、演艺及展览等项目，收入渠道多样，同时各项目间能彼此促进，在充分满足游客多种旅游消费需求的同时，极大的降低了门票在整个经营收入中的比例，取得了破解“门票经济”的巨大成功，提升整体收入规模。大量客流使景区运营突破了昼与夜的限制，实现了真正意义上的旅游度假区。

2. “乌镇模式”成功的总结

根据乌镇及古北水镇两个项目在资源禀赋条件、运营方式及效果上进行对比总结，具体详见以下对比表。

表 4-19 乌镇模式项目资源对比表

项目对比	乌镇	古北水镇
开发模式	中青旅+政府+战略投资者	中青旅+政府+战略投资者
地理区位	地处浙江桐乡，距上海、杭州、苏州车程 2 小时内	地处背景密云古北口镇，北京一小时经济圈内
产品定位	观光、休闲、会议复合定位	观光、休闲、会议复合定位
土地产权	享有东栅西栅和中市独家经营权，西栅面积 3 平方公里	项目独家经营权，通过招拍挂获得土地 1076 亩
资源基础	矛盾故居	4A 级景区司马台长城
景区内容	江南水乡古镇，恢复晚清和民国时期水乡古镇风貌，酒吧、女红、餐饮等配套齐全	以司马台长城为背景，具有北方建筑、历史文化特点的亲水山坡型古镇。观光以古镇风管、民居、山水自然风景为主，休闲拥有温泉资源。
竞争环境	周边古镇较多，上海周边有江南六大古镇、浙江、江苏有 25 个 5A 景区	周边景点质量一般数量较少，整个河北省仅有 5 个 5A 景区

表 4-20 乌镇模式项目运营状况对比表

项目	乌镇-西栅	乌镇-东栅	古北水镇
景区面积	3.4 平方公里	0.46 平方公里	9 平方公里
初期投资	11 亿元	1.2 亿元	45 亿元
开园时间	2006 年	2001 年	2014 年（1 月试运营，10 月正式开业）
开园第一年收入/客流	8812 万元/159 万人次		1.97 亿元/98 万人次

开园第二年收入/客流	1.58 亿元/200 万人次	4.62 亿元/147 万人次
同比增长率	79.3%/27%	134.5%/51%
酒店数量	高级酒店（乌镇行馆）3 家，度假精品酒店 7 家，民宿 400 余间，青年旅社 1 家，经济酒店 1 家	五星标准大酒店 2 家、小型精品酒店 6 家、民宿 400 余间
客房数量	约 1600 间	956 间
客房入住率	旺季 90~100%	旺季 95%以上

根据两个项目的对比分析，总结出“乌镇模式”下文旅特色小镇的成功同时符合区位优势资源、政府支持、多元融资和管理四方面的成功要素。

（1）资源、区位的稀缺性

项目所在区域具有稀缺性。古北水镇依托司马台长城和鸳鸯湖，地理位置险要，人文历史遗迹、自然资源优厚；乌镇更是首批中国历史文化名镇、中国十大魅力名镇、全国环境优美乡镇、国家 5A 级景区，素有「中国最后的枕水人家」之誉，拥有 7000 多年文明史和 1300 年建镇史；1991 年被评为浙江省历史文化名城。

从客源区位上看，古北水镇地处北京密云古北口镇，位于北京 1 小时经济圈；乌镇地处浙江桐乡，距上海、杭州、苏州车程 2 小时内。可谓客源量有了一定保障。

（2）政府支持

古北水镇，北京市政府、密云县政府通过财政及审批方面支持力度大，而且由于主要股东京能集团为北京市属国企，进一步强化项目与地方政府的的关系；乌镇项目期初更是由政府主导开启的，2017 年桐乡市政府给予乌镇近 6 亿元补助，用于乌镇古镇保护和品牌宣传推广以及互联网大会配套项目建设等，2018 年 1 月桐乡市给予乌镇 7.96 亿元关于世界互联网大会配套项目补贴。

（3）多元化融资

乌镇项目 2007 年开始引进中青旅投资，后引入 IDG 资本，同时桐乡市政府参股 34%，项目投资结构稳定；古北水镇项目在建设进程中即引发了多方关注，引入 IDG 资本及京能集团等战略投资者，并进行了多轮增资，外部投资人极为看好项目前景。

（4）专业化管理

项目由乌镇原班团队负责打造，最大程度保证了项目质量，项目的建筑设计团队、未来到经营管理和营销宣传都由乌镇操盘。政府与资本方均不参与运营管理。

（四）灵山小镇·拈花湾

1. 项目概况

灵山小镇·拈花湾位于无锡市马山半岛，长三角的地理中心，距离灵山大佛景区约五公里路，离无锡市区约有三十公里的路程。项目占地面积 107 万平方米，建筑面积约 35 万平方米，总投资 50 亿元，项目于 2015 年 11 月 14 日建成并开园，为国家 5A 级旅游景区。

拈花湾项目是集旅游、观光、住宿、度假、体验于一体的旅游度假综合体，首创了国内以禅意文化为主题的特色小镇，开创了特色文化旅游的新市场。功能定位为“主题商业街+主题度假+论坛会议+生态湿地”，以禅文化、休闲产业、居住为核心业态，内部配套禅意商业小镇、佛教论坛中心、禅修精品酒店、大禅堂（未建）、湿地公园，物业类型有别墅、公寓、商业。

2. 项目发展条件

(1) 区位条件

项目位于江苏无锡的滨湖区，且地处于长三角核心城市圈内，距离苏州、杭州、南京、上海等大城市的车程距离均在 3 小时以内，距离灵山大佛景区约 5 公里路，距离无锡市区约有 30 公里的路程，交通区位优势明显。

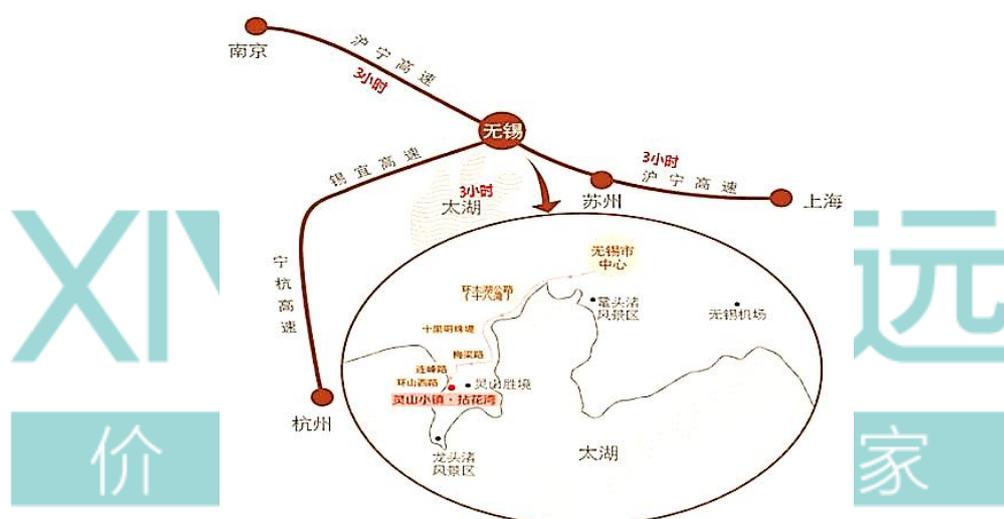


图 4-8 项目区位交通图

(2) 宗教文化条件

项目位于灵山景区，灵山景点中有影响力的佛教寺庙有市中心的崇安寺、南禅寺、梅园的开元寺、太湖鼋头渚的广福寺，同时灵山景区还拥有 88 米的高的“世界第一大佛”——灵山大佛，灵山大佛的建成奠定了我国“五方五佛”的格局，在无锡佛教文化旅游中占有非常重要的地位。世界佛教论坛每年在无锡灵山举行，吸引来自世界各地的高僧云集于此，为推动佛教文化旅游事业的发展提供了极佳的机会。

(3) 游客市场条件

因为灵山大佛，无锡马山半岛一直以来以旅游、祈福、居住、体验和感知佛教文化为定位的“旅游度假区”。从地域来看，游客群体来源于全球佛文化信奉者、省外或国际旅游人群、长三角经济圈覆盖地区的人群；从人群细分来看，主要为城市白领、佛文化信奉者、亲子家庭、喜欢观光旅游的退休长者、每周居住 2-3 天的中产阶级等，游客群体来源广泛。

3. 项目规划

(1) 发展定位

项目以禅文化为精髓，涵盖茶道、花道、香道、禅画、禅瓷、禅餐、禅音等方面，集吃、住、游、购、娱、会务于一体，将禅意和旅游融为一体，通过创意、创新、创造，打造极具东方禅文化内涵、禅文化特色、生态环境优美、功能业态齐全的世界级禅意旅居度假特色小镇。

(2) 功能布局

项目以“五瓣佛莲”为原型的总平面，在功能方面规划了主题商业街区、生态湿地区、度假物业区、论坛会议中心区、高端禅修精品酒店区五大功能区，整体规划为“五谷”、“一街”、“一堂”的主体功能布局，规划有禅意主题商业街区（香月花街）、度假物业旅居区（竹溪谷、银杏谷）、佛教论坛会议区（禅心谷）、生态禅古区（鹿鸣谷）、旅游综合服务区（云门谷）以及可供千人提示禅修的胥山大禅堂。



图 4-9 项目规划图

4. 项目商业开发模式

(1) 开发主体

本项目由无锡灵山文化旅游集团有限公司独资开发运营。

无锡灵山文化旅游集团位于无锡太湖国家旅游度假区，以“文化、旅游、投资”为核心业务，涉及酒店、餐饮、食品、工艺品、出版等多元化经营的国有文化旅游产业集团。2009年，灵山承办了第二届世界佛教论坛；2012年4月，灵山被确定为“世界佛教论坛永久会址”；2015年10月，灵山圆满举办了第四届世界佛教论坛。

无锡灵山文化旅游集团有限公司旗下的“灵山胜境”景区是中国佛教文化旅游的标志性景区之一和国家首批“5A”级旅游景区，自1997年开园以来累计接待了海内外游客6000万人次。

多年来，灵山集团围绕“文化旅游”产业核心，积极开展多元化经营，形成了“有限灵山，无限产业”的大文化、大旅游、大品牌、大产业格局，旗下现拥有多个下属子分公司和经营实体。

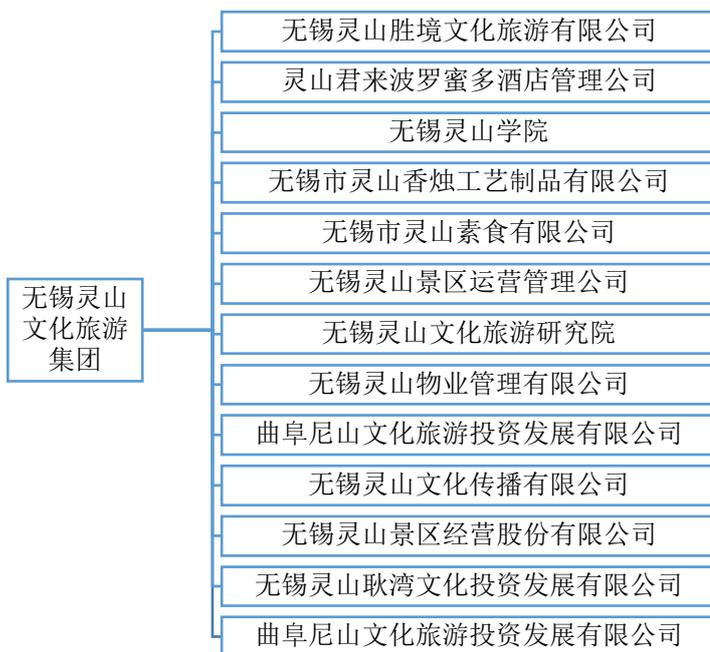


图 4-10 无锡灵山文化旅游集体下属公司架构

(2) 项目开发进程

本项目于 2010 年开始进行方案设计，至 2015 年 11 月份开始运营，前期规划建设经历 5 年多的时间。项目开发节点为：

2010 年，灵山小镇·拈花湾项目开始进行概念规划设计，由 M. A. O 一级建筑士事务所设计。

2013 年 7 月，完成样板房建设。

2013 年 10 月，完成样板区施工建设。

2015 年 3 月底，完成灵山五期工程一期建设。

2015 年 9 月，灵山小镇拈花湾别墅交付。

2015 年 11 月，灵山小镇拈花湾开放运营。

2015 年 12 月，灵山小镇拈花湾公寓交付。

5. 运营模式及经营状况

(1) 经营模式

项目运营模式以持有经营为主、辅助销售性住房为辅。利用“文化+地产+旅游”的综合盈利模式来实现短期销售性收益和长期经营性收益，引入文化商旅板块顶级资源，提升土地价值、物业价值、旅游消费，公司的赢利点摆脱传统门票收入，使观光旅游变为度假旅游，大大增加游客量和留宿率。



图 4-11 项目商业模式

1) 自持部分

以自营、联营、租赁的方式进行商业物业运营。包括：

<1>酒店及客栈由灵山集团自营，装修投入大，灵山对所有酒店组团统一游客入住分配管理，以保证服务整体性。

<2>工艺品及旅游购物是与经营户联营，对招商进驻的商户有装修补贴政策，采取先装后返的方式，合同期3到5年的联营，大多数为3年，有保底任务，扣点据店铺位置和面积不同从15%到25%不等。

<3>饮品及餐饮为租赁模式，招商政策是前期招商给予9个月的免租政策，租金按天计算，据店铺位置和面积大小不同定位5-8元/m²/日。

2) 出售部分

项目出售内容包括公寓别墅等度假物业，回笼资金和引入途家平台、获得的佣金收益与业主进行分成。项目引入途家平台，解决了度假物业的后顾之忧，业主把度假物业的空余时间段委托给途家，途家通过斯维登酒店管理品牌，为物业提供专门的入户管家服务，并通过自有平台出租给游客，获得的租金收益与业主进行分成。

(2) 经营收入状况

拈花湾的主要收入来源有四个方面：销售住宅收入、门票收入、景区餐饮住宿收入、门店出租。

1) 住宅销售：拈花湾共计可售宅624套，住宅公寓类产品558套，独栋别墅66套，销售收入估计在9.4亿元左右。

项目开发的住宅房产主要为日式风格的别墅，整体设计得非常精美充满艺术感。但作为短期居住的度假地产，如果直接卖大面积的别墅，可能很长时间都难以消化。因此，灵山集团将房型进行了巧妙的分割，所有房型中40~70平米的小房型占了绝对主力。这样的策略使得房产在短期内被抢购一空，其中单价15000元/m²、总价60~115万元产品最为畅销，实现了资金的迅速回笼。在2016年的第一季度，资金回笼4.5亿，计入房产销售收入3亿

元。

表 4-21 项目出售房产物业数量及户型面积

户型种类（平方米）	总套数	户型种类（平方米）	总套数
40	205	135	56
50	123	160	74
70	138	200	18

2) 门票收入：受益于拈花湾的开业，2016 年全年灵山胜境及拈花湾的总客流量达到 400 万人次，同比增长 42%，景区门票 120 元/人，给拈花湾带来了约 0.8 亿元的门票收入。

3) 住宿及餐饮方面收入：灵山君来菠萝蜜多酒店及其客栈 2016 年可实现 1.8 亿元收入。香月花街总建筑面积 15.5 万 m²，可供出租面 1.8 万 m²，在 2016 年 7 月，入住率已达 96%，公司通过收取固定租金和营业额提成的方式获得收入，估计 2016 年在 600 万元左右，2017 年在 1500 万左右。

灵山拈花湾客栈类型分为经济型、小资型、精品型，共计 449 间。其中：

经济型客栈单价为 220-300 元/间，主要面向驴友、学生等基本住宿要求；

小资型客栈单价为 600-1000 元/间；

精品型客栈单价为 1200-2000 元/间。

4) 商业出租价格在，第一年 8 元/m²/月，第二年开始 10 元/m²/月的租金价格水平。

5) 此外，拈花湾作为休闲游的重要产品，在商品销售、景区服务方面也会对营业收入产生重要影响。



图 4-12 项目盈利模式

6. 项目特色及优势分析

(1) 定位精准

项目定位为集旅游度假、会议酒店、商业物业于一体的禅意特色世界级禅意旅居度假目的地，首创了国内以禅意文化为主题的特色小镇。从佛衍生到禅，是拈花湾走向精准定位的第一步。禅意特色小镇，确保了项目主体的唯一性和排他性。

依托灵山胜境的佛文化，衍生出禅意主题，使佛文化和消费业态紧密相连。佛文化+度假=禅意生活方式，精准捕捉到城市焦虑人群渴望回归的心态，抵达“挑剔”游客的内心。

(2) 产品打造注重细节

专业打造，注重产品品质。拈花湾规划设计历时五年，每一个子项目都非常注重禅意理念。一片瓦、一丛苔藓、一堵土墙、一块石头、一排竹篱笆、一个茅草屋顶都是经过数十种备选方案精心选择，严苛的户外测试，甚至请来国外匠人指导工艺。产品迭代、极致创新，项目不到三个月就进行产品的自我迭代更新。

(3) 业态实现商业与景点的融合

拈花湾把每一家店都打造成独特的旅游吸引物，让商业成为景区内一道亮丽的风景线。灵山团队从世界各地进行招商洽谈，挑选 200 多个来自世界各地能汇集零售、餐饮、禅意文化、文创产业、休闲娱乐等众多旅游商业业态，推动拈花湾小镇从门票经济转变为产业经济。

业态配比中，总体业态配比在数量上零售购物和餐饮美食为主、其次是酒店会议类业态；面积上以酒店会议类为主，度假物业其次，再次是配套服务。

(4) “景区+度假小镇”的商业模式

拈花湾背靠灵山胜境景区，打造禅文化度假小镇，与灵山胜境共同形成“景区+休闲度假小镇”的商业模式。拈花湾既为灵山胜境景区提供配套，游客自成一体，与景区形成良好互动。

(5) 通过房地产部分快速回笼资金

拈花湾采用以持有经营为主、辅助性销售住房为辅的运营模式，通过住宅公寓的销售，使得灵山集团资产快速变现，实现资金快速回笼，为景区自营项目前期提供充足的资金运转。

(五) 文旅小镇开发案例启示

1. 开发观念

文旅小镇项目开发观念包括项目的规划设计思路，IP 资源、定位，产品供给方案及内外部环境等。

(1) IP 资源独特性

文旅小镇项目的 IP 是文化旅游项目中最关键的核心文化，文化是放大项目 IP 的最好

渠道。如乌镇、拈花湾等以文化为灵魂的度假古镇类型的旅游特色小镇，其本身的文化特质是旅游发展的根本基础，只有将其文化传承下去，并很好地表达出来，才能赋予古镇类型的旅游特色小镇发展以原始生命力。度假型文旅小镇项目，必须首先提前明确自身的独特性 IP。

(2) 多元化业态布局

文旅小镇项目高端产业布局，应尽量减少景区对门票收入的依赖，从观光型旅游项目向体验、度假型旅游模式转变，项目业态布局根据自身禀赋、目标客源结构达到最优的结构。现行较为合理的业态配比结构中主要包括文化观光、演艺活动、休闲度假。

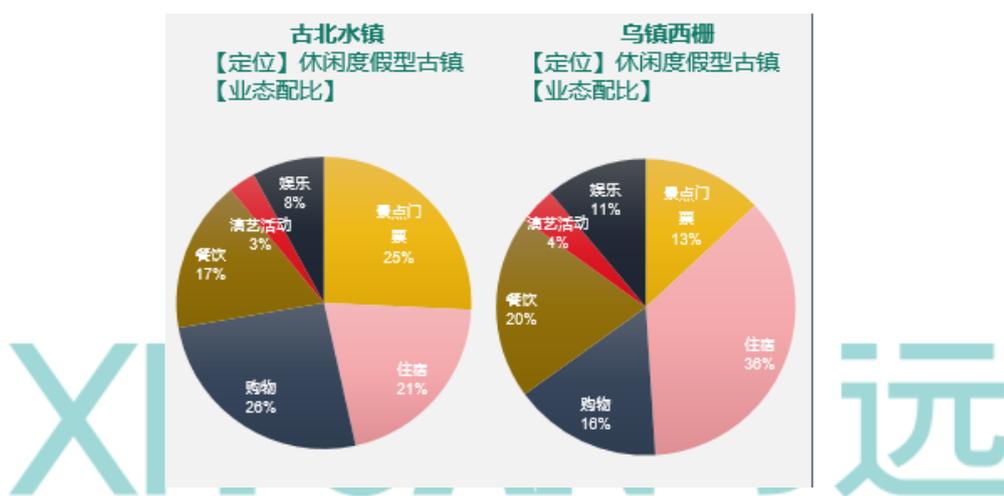


图 4-13 乌镇模式的文旅小镇业态布局结构

(3) 产品供给的不断转变

旅游行业产品供给类型转变是旅游需求的转变，从观光到度假到文化到展会等的转变。文化旅游是最个性化的体验，1000 个人有 1000 种不同的感受，旅游标准化产品的核心在于服务的标准化，而不是内容的千篇一律，发展优质旅游，从产品供给的角度看，就是要不断推进供给侧改革，满足日益变化的多样化的需求，也只有这样，旅游产品才有更旺盛的生命力。



图 4-14 乌镇项目运营供给发展变化

(4) 与原有景区资源的“形象叠加”效应

新旅游项目的运作开发很重要的一个成功条件便是依托现有景区的形象叠加效应。如古北水镇便是依托于司马台长城，做长城下温泉小镇；灵山小镇拈花湾依托于灵山大佛，打造“佛祖拈花，迦叶微笑”的禅文化胜境。

2. 投融资结构

我国传统的文旅项目融资渠道单一，多以政府直接投资为主导，主要侧重于基础设施建设和旅游景区的维护。随着文化旅游供给结构的不断变革，度假型的文旅小镇项目多存在规模大，业态复杂的特点，政府直接投资形成财政压力，同时随着我国旅游需求结构的变化和近几年政策性的鼓励，文旅小镇类项目逐步从政府投资为主向市场主导转变。以企业为主导的多元化融资模式有：银行融资、PPP 模式、股权合作、TBT、ABS 等诸多模式，其中 PPP 模式作为财政支出创新的重要模式，成为近两年及后期文旅小镇项目投资主力方式。

政府从原来直投项目、“补项目”建设通过 PPP 模式转向“补运营”。通过分析乌镇模式、拈花湾等诸多文旅项目成功融资的经验，PPP 模式下较为成熟的投融资架构为资本、建设、运营投资的均衡模式。当前项目的建设运营团队、国有资本、战略投资人持股比例均为 15%~20%，能很好地平衡项目管理团队与资方的利益关系。

五、演艺型文化主题公园案例分析

(一) 清明上河园

1. 项目概况

开封清明上河园是首批国家 5A 级旅游景区和中国非物质文化遗产展演基地，是由河南省开封市人民政府与海南置地集团有限公司合作建设的一座大型宋代文化实景主题公园，与中国翰园、天波杨府只隔一条马路，与宋都御街不过三百多米，坐落于开封市龙亭湖西岸，景区共设驿站、民俗风情、特色食街、宋文化展示等八个功能区，并设有校场、虹桥、民俗、宋都等四个文化区。项目**定位**：中国最大仿宋古建筑群、最大宋文化主题公园、最大古代娱乐再现景区。清明上河园依照北宋著名画家张择端的传世之作《清明上河图》为蓝本建造的，以宋朝市井文化、民俗风情、皇家园林和古代娱乐为题材，以游客参与体验为特点的文化主题公园，形成了中原地区最大的仿宋古建筑群。

占地面积：600 亩，其中水面 180 亩，大小古船 50 多艘，房屋 400 余间，景观建筑面积 3 万多平米。

开业时间：一期 1998 年 10 月，二期 2005 年 9 月，大型水上实景剧《大宋·东京梦华》2007 年 10 月在园内上演。

投资额：一期 1.1 亿元，二期 8600 多万元，《大宋·东京梦华》投入 5000 多万元。

2. 项目规划及发展历程

本项目作为我国第一批主题公园项目，没有可借鉴案例和经验。

项目始建于 1992 年，项目所在选址为原水产研究所的水洼地，是开封城区的边角料，期初以鱼塘为中心开始规划，以当地宋代文化水系再现工程为立项。

1994 年开始实行项目法人制度，政府投资项目从财政拨款转成项目贷款。开封市人民政府与海南置业集团公司初步确定合资建设意向。但项目受投融资体制改革的影响，工程建设因缺乏资金而停滞。

1998 年 3 月，开封市政府与海南置地集团公司达成了进一步开发意向，并以开封市政府会议纪要的形式达成协议。双方共同出资组建开封清明上河园有限公司，海南置地集团公司占 55% 的股份，开封市旅游局占 45% 的股份，正式推动项目建设实施。项目一期投资约 1.1 亿元。

2003 年 9 月二期工程开工，项目投资约 0.86 亿元，主要建设锦绣文豪、宫廷等主题类项目。

2005 年 9 月建成对外开放，为清明上河园的发展构筑了坚实的基础。

2007 年，投资 1.35 亿元精心打造的大型水上实景演出《大宋·东京梦华》在景龙湖畔震撼亮相，次年正式投入商演，景区的规模和内涵得到了拓展和提升。

2016 年 6 月 16 日，开封清明上河园股份有限公司在新三板挂牌上市，致力于将景区打造成为不可复制的稀缺旅游目的地为发展战略，园区运营开启了市场化运作的新模式。

以此为契机，加快推进项目三期建设，项目三期计划建设客栈、研学基地、会议之都等配套服务，投资约 4.5 亿元，处于筹划中，暂未开工。

3. 项目商业开发模式

开封清明上河园股份有限公司成立于 1998 年 3 月 25 日，注册资本 7070 万元，近 20 年来始终专注于清明上河园的运营与管理，公司经营范围包含有：旅游景区管理服务，餐饮服务，住宿服务，工艺品、美术作品、旅游纪念品、预包装食品兼散装食品的销售（含网上销售），卷烟、雪茄烟零售，图书、报刊零售，音像制品及电子出版物零售，停车场管理，戏剧、舞蹈、马戏、杂技、曲艺、器乐、声乐演出，旅游项目开发、策划、投资、运营，汽车租赁，文化艺术交流活动的组织、策划服务，设计、制作、代理、发布国内广告业务，旅游咨询服务，自有商业房屋租赁服务，网上景区票务代理服务、网上旅客票务代理服务、网上住宿餐饮代理服务，增值电信业务服务。

公司股东为开封正新旅游产业发展有限公司、开封市发展投资有限公司和开封国有资产管理有限公

2016年5月16日，公司在全国中小企业股份转让系统公司正式挂牌，成为河南省旅游景区第一家在“新三板”成功挂牌的企业，证券简称清园股份，证券代码836986；公司于2018年9月11日向全国中小企业股份转让系统有限责任公司报送了终止挂牌的申请资料，公司股票自2018年11月2日起终止在全国中小企业股份转让系统挂牌。

4. 经营模式

(1) 运营定位

园区重视文化产品内涵的提升和与客户的互动体验等方面，产品内容注重游客的实景体验。

园内的工作者也都换上了宋代的打扮，这里有巡视的皇帝妃嫔、迎宾仪式上的达官贵人、富商小贩、平民百姓，有撑船的艄公、洗衣的妇女、摆场打拳的艺人、走江湖的医生、被押解的犯人……此外，你还能看到河市交易、汴河漕运，甚至街头卖艺等生活场景。这里生活百态，样样不缺。有意思的是，这些“群众演员”们并不是在表演，而是自然生活在其中，游客才是打扰了这些画面的“穿越者”。

1) 文化展现方面

<1>产品内容——文化景区+文化展示

园区按《清明上河图》的原始布局，集中展现了宋代诸如酒楼、茶肆、当铺等现场制；还设立了宋代科技馆、宋代名人馆、宋代犹太文化馆和张择端纪念馆等文化展示区；

<2>产品特色——民俗风情打造，融入体验式互动

景观进行完全的复古氛围营造，对流传至今的宋代民间手工艺和民俗文化进行广泛征集，对失传的古老艺术进行挖掘、抢救；展示同时增加客户的互动体验，如“员外”家的小姐抛绣球、神课算命等。

2) 演艺体验方面

<1>产品内容——演艺为主

白天：2个大型演出，40多场小型演出，每场每天至少演出两次。每天巡回演出100多场，每隔5-8分钟就有一场演出。

晚上：大宋东京梦华（梅帅元策划创意，大型实景演出），70分钟。

<2>产品特色——根据客户体验，定期更新升级

通过问卷调查来评比，若一年3次问卷调查，连续3次都是游客最不喜爱的节目，就会删除，重新编排。

大宋东京梦华演出每年更新，六幕四场基本上每年20%-30%的变动提升。

节庆活动基本上2个月一次，每年创新。

(2) 产品更新

为提升景区文化内涵，满足游客对旅游消费的深层次需求，清明上河园在满足游客观光需求外，还致力于打造文化教育基地、宋文化及民族文化展示基地、国家非物质文化传

承地，满足游客的深层次多样化需求。在游客体验方面，以园中宋朝文化体验为基础，在建筑装饰标准、人员服饰、节目打造、游览体验等方面进行多方面、多维度设计与规划，以此吸引更多游客前来游玩、体验。

2007年，投资1.35亿元打造大型水上实景演出《大宋·东京梦华》，次年正式投入商演；

清明上河园又斥资近2000余万元，相继打造了《岳飞枪挑小梁王》、《大宋·东京保卫战》等大型剧目，恢复仿建了“大宋皇家水运仪像馆”和惊悚屋；

2014年10月1日，投入近千万元改造提升的东京食坊和大型购物中心正式开街，使清明上河园由单一的观光景区向综合旅游景区发展迈出了一大步。

在节目打造方面，已经形成了体现宋朝原始风格的文艺节目，具体节目有：包公迎宾、盘鼓、高跷、包公巡视汴河漕运、民俗绝活、编钟乐舞、气功喷火、斗鸡、皇家皮影、布袋木偶、宋装服饰、秀水傀儡、王员外招婿、蹴鞠、大宋科举、梁山好汉劫囚车、古代幻术、包公巡案、盘鼓迎宾、群丑穿越闹清园、《清明上河图》光影秀、王小姐抛绣球、国际灯笼展等。

（3）运营模式

清明上河园作为一家以宋朝市井文化、民俗风情、皇家园林和古代娱乐为题材，以游客参与体验为特点的主题公园，通过向游客提供参观游览、餐饮、住宿、文化演出、停车场管理等综合性的服务获得收益。公司的收入主要分为门票收入、自营收入和招商收入。

1) 采购模式

公司主要采购设备、办公用品、景区陈设用品等物资及物流、环卫、建设施工、餐饮等服务。公司总经办负责车辆（包括油料）、办公用品等物资和服务采购。演艺部负责演出道具的采购。经营部负责餐饮原料、酒水、餐饮用品及客房用品等物资和服务。物业部采购建设施工、机电设备等服务和物品。公司一般采取比质比价方式，并通过完善采购、验收流程来确保采购质量，降低成本。

2) 生产模式

旅游行业生产过程就是提供服务的过程。由于公司的收入主要分为门票收入、晚会演出收入及配套服务收入，因此，公司的生产模式包括两个方面：第一是提供良好的园区环境，为游客提供良好的服务与环境并给招商户创造良好的经营环境；第二是通过自营餐饮、演出、住宿等自营业务，直接满足游客的需求。

3) 销售模式

景区的消费群体主要分为散客和旅行社游客。针对不同类别的游客，公司制定了不同的营销模式。

针对散客，公司主要通过强化对年度合作媒体的宣传监管、效果评估，充分利用七大媒体平台（报纸、杂志、广播、电视、户外、网络、自媒体等），切实通过宣传提升景区品牌、

吸引散客；同时，丰富散客购票渠道，在官方微信公众号、天猫店、官网和 OTA 平台（美团、携程、驴妈妈）开通在线购票，实现便捷支付和快速入园，大大提高游客的满意度。针对旅行社游客，公司通过与旅行社建立互惠共赢机制，实现通过旅行社推介组团并实现以旅行社引导散客消费的目的。

5. 经营状况

（1）经营收入

1) 项目总体收入状况

1999 年第一个完整的经营年度，清明上河园游客接待量就超过了 40 万人次，收入突破千万元大关，在业内引起了巨大的轰动；

2008 年，晚间大型水上实景演出《大宋·东京梦华》开放，清明上河园的游客接待总量突破一百万人次。

2010 年，清明上河园整个经营收入突破一亿元，2014 年，清明上河园游客接待量首破 200 万人次，达到了 226.97 万，收入突破 2 亿元大关，利润达 6789 万元。

2015 年，清明上河园的游客量将达到 256 万人次，收入将突破 2.5 亿元，净利润首次超过亿元大关，达到 1.13 亿元。

2016 年实现营收 2.53 亿元，净利润 0.94 亿元。

2017 年年实现营收 2.96 亿元，净利润 1.22 亿元。

预估 2018 年游客量将突破 320 万人次，预计收入达到 3.15 亿元，实现净利润 1.3 亿元。

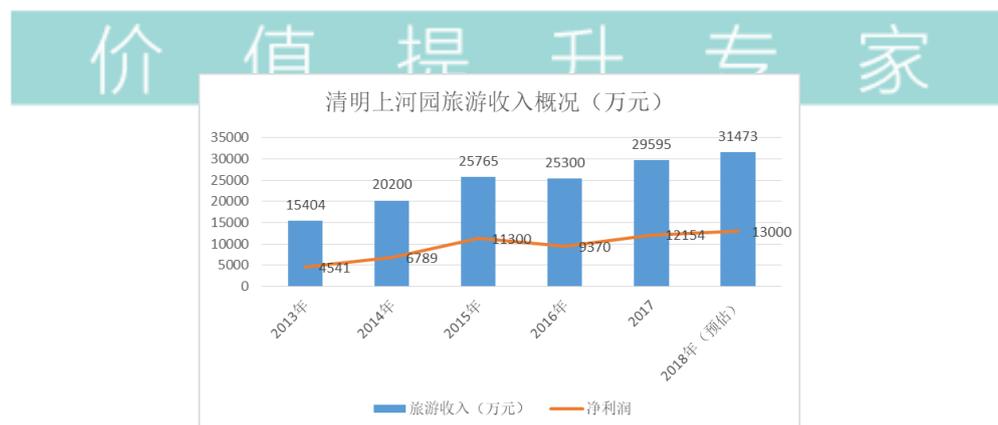


图 5-1 清明上河园旅游收入

2) 项目收入结构

园内收入主要来源于景区门票、商铺租赁、服装租赁（含私人订制）、配套客栈住宿、游船体验、停车、导游服务等方面。收入主要分为门票收入、晚会门票收入和配套服务收入。

<1>门票收入

门票收入主要分为景区门票和《大宋·东京梦华》演出门票两部分，门票收入和晚会

演出门票的收入占景区营收的 95%以上, 是其主要收入来源。2014 年演出收入 3800 万元, 2015 年演出收入 4500 万元。

清明上河园入园门票定价: 全价票 120 元/人次; 半价票 60 元/人次 (6 周岁-18 周岁未成年人, 全日制大学本科及以下学历学生; 60 岁以上老人)。

演出入场券: 主要为晚间举办的《大宋·东京华梦》大型水上实景演出, 价格按照座位类别有所差距。

表 5-1 大宋·东京华梦演出价格表

座位		类型	B 座	A 座	贵宾区	御座
		价格	全票	239	299	499
园内补价	239		239	399	699	
备注		1. 在成人的陪同下, 身高不足 1.2 米的儿童免费入场; 2. 持演出票游客可在 19:25 进入演出观看区, 20:10 演出开始				

<2>客栈住宿

客栈住宿主要在景区内的客栈住宿服务, 只要在园内住宿的, 均可享受白天门票五折优惠, 住宿价格 298-528 不等。其中豪华套房 528 元/间晚, 双床房 298-368 元/间晚, 大床房 298-368 元/间晚, 约有 50 间客房。

<3>服装租赁及拍照

园区内主要经营的为宋服租赁, 价格标准参照单套服装 30 元/3 小时, 特种服装 50 元/3 小时, 个性定制 500 元-2000 元不等; 拍照价格 10 元-30 元/张不等。

<4>商铺租赁

商铺租赁主要为园内餐饮配套、旅游纪念品销售等用房租赁, 游客消费以餐饮为主, 购物比重较小。餐饮共计 28 家, 其中 23 家小吃店, 4 家大店 (炒菜类), 1 家公司自营, 2014 年餐饮收入 1000 多万, 2015 年 3000 万左右, 通过园区与租赁业主签订合同协议, 约定以销售收入的 25%作为用房租赁收入。

<5>游船体验

清明上河园内汴河游览价格按照游船类别分开收费。其中, 机动船按照 30 元/人收取费用; 手摇船按照 50 元/人收取费用。

<6>停车费

景区入口处停车位, 分地上、地下两部分, 均按照 10 元/12 小时标准收取费用, 年均 500-600 万收入, 高峰期停车场不足问题明显。

<7>导游服务

导游身穿宋服进行讲解，能够将游客带入宋代市井文化中，一个导游一天讲解约 2-3 次，一次讲解 120 元，时间不到 2 小时，平日导游约 20 个，节假日不够用，需要和河南大学借调实习生。

<8>其他

景区内其他包括射击体验、自动售卖机、糕点百货售卖、旅游纪念品、街头艺人等。主要以个体经营为主，流动性较强。

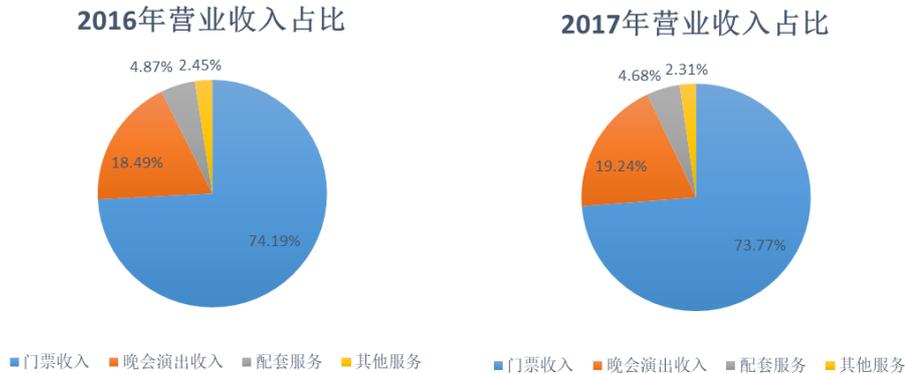


图 5-2 清明上河园收入结构

(2) 经营成本

项目经营成本主要包括人力工资、宣传费用、水电消耗及工程修补等。公司 2016 年经营成本 8021 万元，占同期收入总额的 31.7%；2017 年经营成本 8311 万元，占同期收入总额的 28.1%。

1) 人力成本

人力成本主要包括演出人员工资、保洁、安保人员等工资。

<1>演出人员

清明上河园共计约有 700 名演出人员，其中约 90%是当地演员，当地演员中除了 100 多名专业演员，比如马队、杂技、舞蹈演员等，其余的都是学生等兼职人员，园内不少工作人员、商户也参加了演出。

专业演员约 100 名人均月工资约 7000-8000 元，年均工资支出约 840 万-960 万；其余学生兼职等人员工资通过与学校签订协议的方式确定，一般按照 3000-4000 元/人月确定，年均工资支出约 1908 万-2544 万；剩余专业演员一般通过专业聘请、签订合同方式确定，工资由双方谈判确定。综上，当地演出人员工资支出为 2748 万元-3500 万元，其他通过聘请专业人员等方式的工资有双方协商确定。

<2>保洁人员

保洁主要是卫生清理、环境维护等人员。通过外包形式，将保洁内容外包给专业公司，

费用结算一般按照 1450 元/人月计算，保洁数量 80 人左右；保洁人员年龄组成一般多为 50 岁以上、退休人员，保洁人员可享受开封市政府的就业补助。

<3>安保人员

安保人员主要负责园区治安维护、日常管理等工作。通过借调方式，增强园区内安保水平，安保人员数量一般维持在 80-100 人之间（旅游高峰期安保人员数量适当增加），人员工资按照 3000 元/人月（税前）标准计取，年均 50000 元/人/年。

2) 宣传费用

主要为景区对外宣传的费用，宣传费用占比约为营业收入的 7%-8%。

3) 水电消耗

项目经营过程中产生的水费、电费及其相关的费用，约为 30 万元/月。

(3) 游客量

1) 年均游客

清明上河园自开园以来，游客数量一直保持持续高增长，基本每年 20% 的增长速度，开园以来最高的增长速度在 33%-36%。

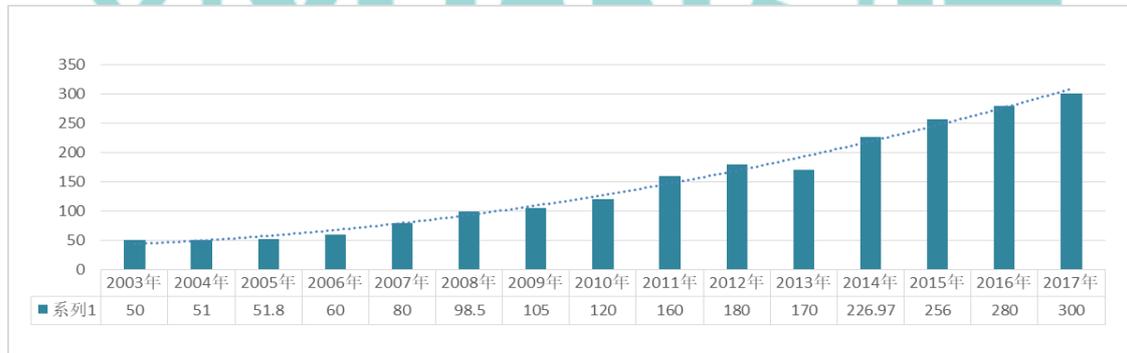


图 5-3 清明上河园游客量及发展趋势

2) 游客分布情况

表 5-2 清明上河园游客量分布情况

时间	天数(天)	日均游客量(人次)	游客量(万人次)	备注
黄金周 4 周 (6 个节日)	26	50000	130	日均 3.5-6.6 万人次
旺季 17 周 (4/5/10/11)	26	10000	26	日均 1 万人次
	80	3000	24	日均 0.3-0.45 万人次
平时 31 周	62	5000	31	旺季游客占全年总游客量的 60%
	170	1000	17	
合计	364 (52 周)		228	

清明上河园年游客数据分布情况如上，游客数据呈现明显的季节性。

3) 客源结构

目前景区的目标消费群体以省内范围为主，省外为辅。省内游客占比达到 56%，针对客源人口特点和重要节假日安排等节点，均设有不同的营销方案。结合河南省人口大省和人口净流出的背景特点，在重要节假日（外出人员返乡节点）会设置大型重要演出，并以增加演出频次的方式吸引人群；在门票优惠方面，对未成年进行门票减免、减半等方式进行促销，以增加未成年在园区内的餐饮、纪念品消费为目标，以此增加项目收入；省外游客主要是通过口碑宣传、朋友圈介绍及景区对外宣传方式进行游客吸引。

景区的消费群体主要分为散客和旅行社游客。2012 年之前，散客占到 60%-65%之间，现在散客占到 90%；旅行社渠道属于辅助型，景区门票团队十人以上打八折，要求比较严格，演出门票旅行社占 70%。

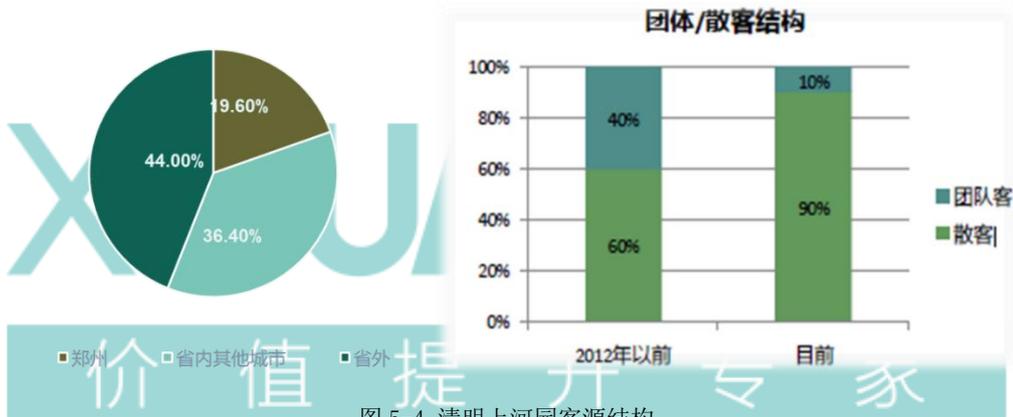


图 5-4 清明上河园客源结构

6. 项目优劣势总结分析

(1) 项目优势

1) IP 文化资源

项目位于著名的八朝古都—开封，开封是中国八大古都之一、中国历史文化名城、中国优秀旅游城市、中国菊花名城、中国书法名城、中国收藏文化名城、中国成语典故名城，具有“文物遗存丰富、城市格局悠久、古城风貌浓郁、北方水城独特”四大特色。历史文化资源丰富。项目定位为宋文化主题公园，以著名的“清明上河图”为蓝本，通过宋代知名建筑、宋代故事进行旅游项目设计；打造民俗风情，建立演艺为主的体验式互动，《大宋东京梦华》等大型实景演出节目，对游客的吸引是显著的。

2) 区位优势

开封市是欧亚大陆桥的必经之地，距省会城市郑州仅 70 公里，距郑州市新郑国际机场为 40 分钟车程。随着交通等配套支撑体系的不断完善，为旅游提供更加稳固的发展基础：郑徐高铁的开通、郑州东站至机场、开封、焦作等城铁的运行，使以郑州为核心的“米”字形综合交通网络不断完善；新郑国际机场国际航空港的打造，目前在郑州机场运营客运

航空公司 40 家，开通客运航线 162 条（其中国际地区 25 条），客运通航城市 86 个，日航班量最高突破 600 架次。这些都为旅游的发展奠定了坚实的基础。

3) 人口优势

河南省是人口大省和人口净流出大省。2017 年河南省人口总量 10852.85 万人，河南省的人口流出规模最大为 1025 万。广泛的人口基数为项目提供了客源优势；同时园区通过在重要节假日（外出人员返乡节点）设置大型节日，并以增加频次的方式增加游客数量，每年春节、五一、中秋节、十一等重要节假日均会出现游客爆棚的场面。

(2) 存在不足

1) 住宿配套不足

园区内住宿配套滞后，周边住宿配套已形成成熟体系。

2) 收入来源单一

收入来源中门票和演出收入占比达到 95%，除此外，其他收入占比小，项目经营受门票收入影响大，抵御风险能力较单一。

(二) 杭州宋城

1. 项目概况

杭州宋城旅游景区位于西湖风景区西南，北依五云山、南濒钱塘江，项目规模约 30 多公顷，是中国最大的宋文化主题公园，首批国家文化产业示范基地。被海外媒体誉为与拉斯维加斯“O”秀、法国“红磨坊”比肩的“世界三大名秀”之一。宋代“公元 960 至 1279”是中国封建社会发展成熟的朝代，其经济、科技、文化的发展在当时居世界领先地位。宋城就是反映两宋文化内涵的杭州第一个主题公园，它主要分为：“清明上河图”再现区、九龙广场区、宋城广场区、仙山琼阁区及南宋皇宫区、南宋风情苑区等部分。

宋城旅游景区的建设运用了现实主义、浪漫主义、功能主义相结合的造园手法，源于历史、高于历史。依据宋代杰出画家张择端的“清明上河图”画卷，严格按照宋代“营造法式”再现了宋代都市的繁华景象。

2. 项目规划

(1) 规划理念

宋城项目的规划总体理念为：建筑为形，文化为魂，形象叠加。

1) 景观建造以建筑为形，文化为魂，游园观景与文娱演展相结合。

从建筑静态上：杭州宋城的城墙采用特制的青砖砌成的，城门口的九龙柱用山东曲阜整块的大理石雕琢而成，景区高大的城门楼、泛着青光的石板街、“巨木虚架桥无柱”的虹桥以及财神殿、观音堂、月老祠、仿宋的小吃一条街，都是对宋古文化的诠释。

从文化动态上：宋城通过“给我一天，还你千年”的境界塑造两宋文化为主题的公园，通过一种更为直观和亲切的表达方式凸显主题公园更为生动、丰满的气韵。宋城拥有开封盘鼓、舞中幡、皮影戏等民间杂艺表演，蜡染、制锡、活字印刷等作坊表演，杨志卖刀、

梁红玉击鼓抗金、汴河大战、水浒好汉劫法场等大型影视表演以及水幕电影和大型歌舞《宋城千古情》等多达 40 多种娱乐性、参与性节目。节目从不同角度、以不同手法烘托宋文化主题。

2) 宋城景区与杭州西湖形成“形象叠加”效应

杭州以西湖为美，宋城集团充分挖掘西湖强势的品牌内涵，延伸西湖品牌，建造宋城风景区，动态地再现宋代风情。“宋城”是两宋文化在西子湖畔的自然融合，西湖是两宋文化的自然载体。因此，“宋城”和西湖是历史与现实的天然融合，游玩西湖观赏的是一种自然风光，游玩“宋城”则体验的是一种旧时文化，当两者结合于一起则是历史的动静结合，两者形成“形象”叠加效应，产生互补效果，而不会发生客源竞争。

3) 强参与性的设计思维

宋城是推出彰显主题的强参与性的游园项目，注重体验性和参与性的项目设计思维。宋城在规划主题公园游园项目时，宋城集团注重观赏性与参与性的协调与配合，充分体现了游园景观与文娱展演相结合的全新思路，设立九龙广场、城楼广场和艺术广场，满足了现代旅游在观光需求中的文化和娱乐需求，铸铁、陶艺、酒肆、染织、刺绣以及王员外家彩楼抛绣球、汴河大战等项目都为游客津津乐道，是一座寓教于乐的历史之城。

同时“宋城”结合一些游乐活动，避免了单调的文化再现，既有宋时的，又有现代的，还有宋代与现代相结合的，如飞镖游戏、丢宋代沙包游戏、荡绳飞渡、走浮桥、独木桥、幸运池游戏、幸运钓鱼池游戏、水幕电影等等。这样的游园方式既提高游客的游览兴趣，同时也增多了游客在园内的消费可能。

(2) 功能分区

《清明上河图》再现区、九龙广场区、宋城广场区、仙山琼阁区、南宋皇宫区、南宋风情苑区等部分。

(3) 主要产品

1) 观光产品：怪街、佛山市井街、宋城河、千年古樟、九龙广场、城楼广场、文化广场、聊斋惊魂、南宋风情街等。

2) 商业产品：宋城是中国非物质文化遗产集聚地，市井街内打铁铺、棉花铺、酒坊、染坊、淘泥坊、特色小吃等七十二行老作坊。

表演类项目：越剧、木偶戏、皮影戏、布袋偶、铜锣说书、街头杂耍、燕青打擂、捉拿武松等表演此起彼伏，尤其是王员外家小姐抛绣球招婿表演更是闻名遐迩。

3) 节庆活动：新春庙会、火把节、泼水节、桂花结四大节庆活动。

4) 大型歌舞：《宋城千古情》是宋城一绝。

3. 项目商业开模式

(1) 开发主体

本项目运营主体为宋城演艺发展股份有限公司，杭州宋城集团控股有限公司为其控股股东。宋城集团主业为文化演艺、旅游景区、娱乐综艺、主题酒店等，确立了“宋城”、“千古情”等品牌，产业链覆盖旅游休闲、现场娱乐、互联网娱乐，总资产超过 700 亿元。

宋城演艺发展股份有限公司，2010 年 12 月 9 日在深圳交易所挂牌上市，是中国演艺第一股、全球主题公园集团十强企业，连续九届获得“全国文化企业 30 强”。创造了世界演艺市场的五个“第一”：剧院数第一、座位数第一、年演出场次第一、年观众人次第一、年演出利润第一，以“演艺”为核心竞争力，成功打造了“宋城”和“千古情”品牌，产业链覆盖旅游休闲、现场娱乐、互联网娱乐，是世界大型的线上和线下演艺企业。宋城演艺旗下拥有 35 个各类型剧院、75000 个座位数，分别超过世界两大戏剧中心伦敦西区全部剧院的座位总数、美国百老汇全部剧院的座位总数。

目前，宋城演艺正以“演艺宋城，旅游宋城，国际宋城，科技宋城，IP 宋城，网红宋城”为战略指引，已建成和在建杭州、三亚、丽江、九寨、桂林、张家界、西安、上海、龙泉山、澳大利亚等数十大旅游区、三十大主题公园、上百台千古情及演艺秀，并拥有六间房、中国演艺谷等数十个文化娱乐项目。

（2）商业发展历程

项目 1993 年开工建设，1996 年建成开业。

宋城的商业发展分两个阶段，2009 年之前是起步和市场培育探索阶段，商务租金年收入在一、二百万不等。期间，还有公司自营的精力，实践证明自营不是太成功；2009 年开始，通过大规模竞标市场调节手段，租金年收入达到六百万元以上，2010 年突破九百万。

（3）投资开发模式

1) 循环更新的投资模式

由于主题公园的初期投入大，维护成本很高，投资的回收周期长，保持足够的客流量是维持公园运营的基础。宋城集团的主题公园普遍采取一种循环更新的模式，即在运营期间也要不断进行投资，将收益的 10%用于对现有项目进行改造。为了做到常变常新，他们每年投入大量资金用于景区的整改，仅用于一座宋城大舞台的整改和大型歌舞《锦绣天城》的改编就达几千万元。

2) 把地皮、房子、休闲娱乐和公园结合一体的集群产业链模式

宋城集团在开发旅游景区的时候大量购置周围土地，开发房地产，围绕景区建成一批宾馆、温泉度假村、高尔夫俱乐部、网球俱乐部等度假休闲配套项目，在景区经营火起来的时候，房地产价值也一路攀升，形成地皮、房子、休闲娱乐和公园于一体的集群产业链模式。2006 杭州世界休闲博览会的主会场休博园，是中国首个中国景观房产、大型休闲社区、休憩商业区（RBD）理念，被称为一个休闲王国、游乐世界、购物天堂、人居乐园。

4. 运营模式及运营情况

(1) 营销模式

宋城集团的营销模式是具有现代经营理念的“真核营销”。整合营销的信息的横向传播，用“沟通”来取代“促销”，使产品反映消费者的需求。在实施的过程中，注重不同传播工具及手段有序的整合，降低企业宣传成本，使企业的价值形象与信息在最短的时间内传达给消费者。

1) 电子分销：在市场占有率上，宋城集团在华东建立 500 家旅游社的委托代理网络，使长期客户占旅客量的 50%以上。宋城集团精心设计主题公园网站，以此要向潜在游客提供一些基本的信息，并使用一些感官刺激的手段使信息生动化和趣味化，并且经常更新网站的内容，引起浏览者的兴趣，从而使其产生购买的行为。

2) 关系促销：宋城集团注重企业公共关系，组织各种冲击力的社会公关活动，邀请下岗工人免费游宋城，重阳节老干部登高。为开辟上海市场，宋城集团组织“暑期乐，杭州新景亲子游”，请 100 户上海家庭免费到杭州游宋城，该活动共收到 15 万封上海人来信，企业在上海产生了巨大的亲和力。与政府有关部门积极合作，举办各大型文化艺术及会展活动，扩大影响，提升注意力。

(2) 运营模式

采用“主题公园+旅游文化演艺”的商业运营模式，具有很强的复制拓展潜力。宋城景区文化旅游资源分类主要有以下几项，如下表所示：

表 5-3 宋城景区文化旅游资源分类

资源分类	种类	细分	数量
动态文化旅游资源	演艺产品	大型歌舞《宋城千古情》	1
	人文活动	手工操作作坊	18
		瓦子勾栏表演	11
		节庆活动（泼水节、火把节、民俗节、大庙会）	4
静态文化旅游资源	建筑	特色景观建筑	12
		广场景观	3
		建筑小品	6
		宗教建筑	3
		服务设施	4
	展示品	工艺品展示	1
		生产工具展示	1
	文化环境	自然文化环境	4
		意境文化环境	1
	旅游商品	大众旅游商品	1
特色旅游商品		1	
娱乐项目	体育娱乐项目	5	

		水上游乐项目	2
		情景剧表演	2
		特色婚俗表演	2

宋城景区通过景区门票、演艺门票及物业租赁取得收益。

在门票方面，通过与旅行社合作吸引来杭州的游客观赏，通过收取游客的门票费用赚取利润。游客主要为团队游客，占总游客量的 75%。

2013 年，宋城景区实行景区和《宋城千古情》一票制票价体系，景区入园观演普通票价统一调整 280 元/人，提价幅度为 20 元/人。团队游客基本都观看演出，剩余的散客中 50%左右的游客也都购买联票。实行一票制后，宋城收入增长了 40%，人次增长了 15%左右，且一票制之后几乎全部游客都观看了演出，演出比例从同期的 70.55%大幅提高到 99.99%。

(3) 运营收入情况

根据宋城演艺发展股份有限公司年报统计，杭州宋城旅游区收入 2015 年为 70075.48 万元，2016 年为 68787.48 万元，2017 年为 84216.55 万元。其中，2017 年营业成本为 22187.58 万元，毛利率 73.65%，收益状况良好。

表 5-4 宋城旅游区收入表

年份	2015	2016	2017
营业收入（万元）	70075.48	68787.48	84216.55
同比增减	/	-1.84%	+22.43%

(4) 客源结构

根据对宋城游客进行调研，结果分析，游客年龄段集中在 20 岁-40 岁之间，游客重游率达到 40%以上，对宋城景区的参与性、体验性强的项目更为感兴趣。具体情况详见下图。

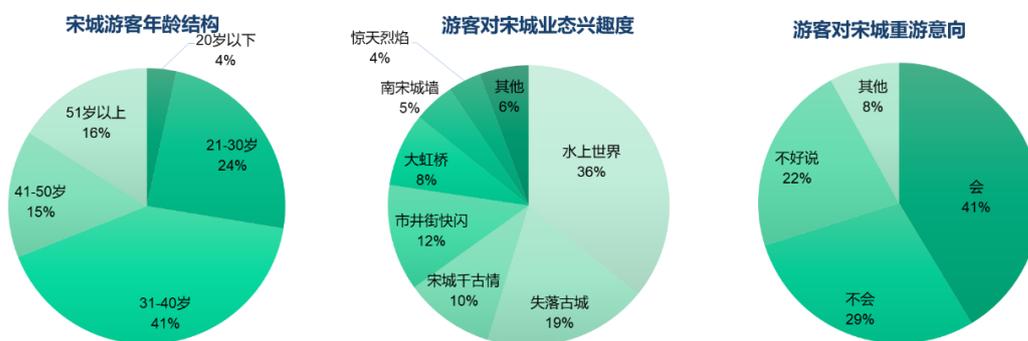


图 5-5 杭州宋城游客调研情况

5. 项目特点总结分析

(1) 定位准确，沉浸式体验和旅游演艺相结合

宋城主题公园是一个以《清明上河图》为基础蓝本的景区，在规划主题公园游园项目时，宋城集团注重观赏性与参与性的协调与配合，充分体现了游园景观与文娱展演相结合的全新思路

《宋城千古情》及其他表演的科技渲染力、娱乐性和教育性大大提高了游客的心理感受，抓住了游客心里需求。

（2）围城打援的多角化发展模式

宋城集团就是运用该发展模式，其意不在于主业的转移，而是要在跨行业的两个行业领域同时经营，利用相互的影响作用取得综合经济效益。宋城集团是中国最大的民营旅游开发投资集团之一，其投资方向以旅游休闲业为主，同时涉及房地产开发、高等教育、电子商务等领域。整个集团形成多角化经营模式，各产业互相渗透、互相支撑。

（3）项目业态上存在一定同质性

宋城集团在全国多地开发宋城项目，并根据调研组对清明上河园等其他古文化主题公园的了解，在部分表演业态上存在同质化情况。如王员外抛绣球招婿在多个景区出现，互动情景大同小异。

（三）演艺类主题公园案例启示

1. 开发设计

宋城开创了我国“主题公园+文化演艺”发展模式。2016年，宋城演艺的千古情系列票房占比达到31.9%，接近全国三分之一的市场，形成“1+N”局面。宋城演艺项目选择在热门旅游城市，剧目制作采用高科技技术，内容上依托当地文化，打造独特、深层次产品。主题公园应注重主题公园的参与性和体验性功能，满足游客在游园的参与和体验需要，从而提升游客的生理和心理满足。根除主题公园等同于“人造景观”的落后观念。“景观”是以观光功能为依托的，而“主题公园”的目标是在为游客创造一种体验，一种感觉。引进先进的科技产品来制作场景、渲染气氛和装备保障，如科技含量高的游乐设备、声光电设备及立体电影、思维电影、水幕电影设备，通过技术手段营造良好的体验环境。

2. 市场营销

没有永恒的市场，只有永恒的市场营销。不能忽视高强度的复合营销。现今是大营销时代，企业需要多渠道进行宣传促销，增加主题公园的知晓度。企业怕的就是公众不知道。此外，必须从市场需求的角度开发新产品，把握动态的市场特征，及时更新换代，使产品常变常新，提高工作人员的服务质量，打造自身品牌，这是市场营销成功的有利保障。

3. 资源条件

主题公园在地域、区位选择上需要考虑区域竞争、客源市场及形象叠加效应。

建设主题公园是各地区都可考虑的投资方向，在旅游资源丰富的地区是对资源和产品的一个重要补充，在旅游资源不太丰富的地区则是突破发展“瓶颈”的重要举措。但要规避项目的区域替代、恶性竞争。主题雷同、活动类似、演出相同是造成主题公园恶性竞争的隐患。

在区位选择上，主题公园在决定投资兴建之前，要做严格的市场调查和系统的统计分

析，既要调查需求，即在有效范围内的居民消费水平和消费偏好；也要调查供给情况，即在一定范围内其他游乐设施的分布情况。一般主题公园的游人以“一日游”的当地居民为主，当地游客占游客总数的 2/3，重游率接近 50%。其公路交通的距离在 300km 范围之内（或车程在 2 小时之内）。

4. 商业模式

主题公园的盈利模式应该选择富有弹性的利润模式。

主题公园是一项高投资、高风险、慢回报的旅游投资项目，因此如何规避投资风险成为重要课题。主题公园应该走多样性路线，寻找多主题的或无主题的开发模式以及构建围城打援模式，注重产业链收益，形成产业聚集带来的多产业增长动力，分散风险，提高利润点，促进主题公园的可持续发展。

在商业盈利模式要重在门票之外，主动降低公园的门槛以吸引更多的游客和提高重游率，然后通过刺激在园内的其它消费来降低对门票收入的依赖。而走产业集团化发展模式，通过建设主题公园带动周边地区投资环境的改善，充分发挥旅游业的产业带动作用，拉动区域经济和社会全面发展，理应成为我国主题公园模式的总趋势。

六、文旅 PPP 项目的实战应用

（一）项目 PPP 模式识别论证的要点

1. 政府发起项目，避免通过 PPP 模式，变向搞区域开发

现在我国旅游项目投资多数由当地城投公司来，城投公司多数缺乏专业运营管理能力，也无法进行运行管理。PPP 模式变相成为地方搞区域开发的融资手段。

2. 社会资本发起项目，避免以 PPP 模式圈地搞房地产开发

随着房地产行业的不景气，越来越多的投资商转战文旅开发、特色小镇行业，假借 PPP 的名义圈地、囤地、以基础设施建设的投资平衡为借口，低价拿地搞房地产开发，无法实现项目的真正可持续运营。所以真正的文旅项目，在前期论证过程中要讲究投资和运营的结合，项目建设跟运营管理同步规划。使其规划建设责任和运营管理综合评估，也避免了专业运营商为赚取政府的委托运营管理费，变相将运营风险嫁接给政府。

（二）PPP 运作模式的选择

文化旅游资源性质决定了 PPP 运作模式的选择。旅游资源属于稀缺性资源，不可再生，尤其是文化旅游资源具有明显的不可替代性，资源的所有权归国家所有，在合作模式中不可转让，只能通过特许经营权或委托运营的方式与市场对接。

旅游产品消费需求并非刚性需求，其市场需求会随着居民精神文明发展的方向而不断发生变化，故其营销运营需要遵循市场化运作的一般规律，直接政府性管理的经营模式不

利于项目的经营，经营模式的专业性升级，更多依赖于专业的社会资本。对此总结文旅项目的运作模式主要包括以下两种情形：

1. 新建项目：新开发的文旅项目要结合区域条件、土地性质等可通过 BOT、BOO 等模式，整合资源做全域旅游概念。

2. 存量项目：考虑到当前我国旅游景区发展普遍面临着升级、转型，可通过 TOT、ROT、O&M 等模式引入专业运营技术，盘活存量旅游资源，实现旅游行业的供给侧改革。

（三）交易结构的设计

1. 投融资结构

文化旅游 PPP 项目不同于传统市政及公共服务类项目融资模式，对社会资本的投融资能力提出了更高要求，其经营性特点也使得社会资本在项目运营中获取的使用者付费比例高于一般的 PPP 项目。因此，项目投融资机构设计时，需对复杂的项目结构进行整体规划，将建设与运营同时进行，详细区分不同性质项目的投资回报机制进而匹配合理的融资方式。

文化旅游开发项目子项较多，首先要对项目构成子项做出界定和分类，区分项目中的基础设施类和公共服务类，在此基础上进一步划分出公益性项目、准经营性项目和经营性项目。

项目公司可将具有长期稳定现金流的准经营性及经营性资产及文化旅游开发收益型资产通过市场化的方式募集资金，可以运用项目融资、项目收益债、资产证券化等其他市场化的融资方式实现，募集资金的用途主要用于社会资本的投资和对公益性项目的运营维护。项目公司收益的分配也需要根据投资人的优先劣后顺序，期限长短、融资条件等做合理的结构化设计。

2. 回报机制

对于公益性项目回报机制设置主要以政府付费为主；对于准经营性项目，主要以政府可行性缺口补助的付费为主；对于社会资本自主投资的经营性项目，主要以使用者付费方式为主，由社会资本自主经营，自负盈亏。通过组合的回报机制，在公益性项目上，通过政府付费给予社会资本合理回报；对于准经营性项目和经营性项目，充分发挥社会资本优势，通过旅游开发运营获取旅游经营收入，对于未达预期的情况给予一定的政府缺口补助。同时设置超额收益分享机制，由政府和社会资本共享项目开发运营带来的超额收益。

新型冠状病毒肺炎疫情下的合同履行障碍及应对建议

■ 殷晓真

2019年12月以来，湖北省武汉市持续开展流感及相关疾病监测，发现多起病毒性肺炎病例，均诊断为病毒性肺炎/肺部感染。随着疫情的蔓延，国务院及各省均出台相关政策，减少人员聚集，阻断疫情传播。部分省份已发布相关文件，要求企业延迟复工。当前疫情形势仍然十分严峻，各行业复工时间有继续延迟的可能。因此，本次疫情势必会对部分PPP项目的合同履行造成影响。本文旨在分析此次疫情是否构成不可抗力、对PPP合同履行的影响以及应对影响的相关建议。

一、疫情是否构成不可抗力？

本次疫情可认定为不可抗力，原因如下：

1、《民法总则》、《合同法》规定：不可抗力指不能预见、不能避免、不能克服的客观情况。

2、住建部《建设工程施工合同示范文本》规定：地震、海啸、瘟疫、骚乱、戒严、暴动、战争等在签订合同时不可预见、在合同履行过程中不可避免且不能克服的自然灾害和社会性突发事件认定为不可抗力。

3、新型冠状病毒疫情的爆发属于突发事件，不能被合同当事人在签订时合理预见。并且，疫情发生在PPP合同履行终止以前，会造成项目延期复工、物资短缺、管制交通等，可能会导致项目重大风险。此次疫情，对于PPP项目合同的履约双方均属于不可避免、不可克服的情形。

4、从2003年“非典”期间的司法实践及目前部分地方的指导性规定来看，流行病疫情可作为不可抗力的一种情形。

5、全国人大常委会法工委研究室主任、全国人大常委会法工委发言人臧铁伟针对近期许多企业反映受此次疫情影响很多合同的义务无法履行的情况，做出回应：当前我国发生了新型冠状病毒感染肺炎疫情这一突发公共卫生事件。为了保护公众健康，政府也采取了相应疫情防控措施。对于因此不能履行合同的当事人来说，属于不能预见、不能避免并不能克服的不可抗力。根据合同法的相关规定，因不可抗力不能履行合同的，根据不可抗力的影响，部分或者全部免除责任，但法律另有规定的除外。

因此，本次新型冠状病毒疫情可被认定为不可抗力。

二、疫情会对 PPP 合同履行造成什么影响？

1、处于建设期的 PPP 项目

(1) 工期延长

2020 年 1 月 27 日，国务院发布《国务院办公厅关于延长 2020 年春节假期的通知》（国办发明电〔2020〕1 号），文件明确延长 2020 年春节假期至 2020 年 2 月 2 日。随后，随着新型冠状病毒疫情的爆发，湖南、广东、上海、山东等 21 个省份，要求区域内企业复工时间不得早于 2 月 9 日 24 时。随着复工潮的到来，各地疫情确诊病例持续增加，不少列车、航班取消，这对于 PPP 项目参与各方来说，复工时间或新项目开工时间恐会延后，造成工期延长。

(2) 项目投资建设成本增加

由于延迟复工或者物资短缺、交通管制等原因，在同等施工条件下，有可能造成物价、材料价及人工费用的上涨。

2、处于运营期的 PPP 项目

(1) 项目暂停

由于延迟复工及部分地市相关部门管制，许多公共场所已根据实际情况缩短营业时间甚至关闭。对于已经进入运营期的 PPP 项目，项目存在暂停运营的风险。例如，部分城市地铁停运、高速公路封锁、公共场所关闭等等。

(2) 使用者付费减少

对于回报机制为“使用者付费”或“可行性缺口补助”的项目，使用者付费都是项目公司收入的重要来源。由于疫情爆发，有可能导致项目无法运行或停业，进而减少使用者付费数额，减少了项目公司的收入。例如，部分城市地铁线路缩短运营时间并减少班次，客流量骤减，造成使用者付费减少。

(3) 政府接管/征用项目

对于疫情爆发的特殊时期，有可能出现政府临时接管 PPP 项目或征用项目为特殊时期所用。

三、针对造成的合同履行影响，如何应对？

1、通知

针对此次疫情造成的合同履行影响，当项目公司不能对 PPP 项目合同履行时，应首先

根据 PPP 项目合同中的关于疫情的相关处理机制，对政府方进行通知。项目公司应在一定时间（具体根据合同约定）内书面通知政府方，并详细描述疫情的发生情况和可能导致的后果，以及对该方履行在合同项下义务的影响，并在政府方合理要求时提供证明。

2、延长期限

如果项目公司已经履行了通知程序，并且在疫情影响项目进展的情况下，已履行了请求延长进度日期的程序，则合同中规定的履行某项义务的任何期限，经项目公司请求，应根据事件对履行该项义务产生影响的相同时间相应顺延。

3、其他程序处理

（1）合同双方应本着诚信平等的原则，就本次疫情进行协商，包括延长合作期限、免除违约责任、费用补偿或终止合同。

（2）项目公司应当提交由政府有关部门或公证机构提交的证明疫情发生、发生的程度和所持续时间的书面材料。

（3）除非因本次疫情造成项目无法继续，任何一方均不可以本次疫情事件为由要求主张合同终止，双方应在疫情结束后继续履行合同。

（4）因本次疫情造成项目无法继续，任何一方均可以本次疫情为由要求主张终止合同，但提出有权提前终止合同申请的一方须以书面形式详细说明本次疫情在何种程度上导致本项目无法继续。

4、费用承担

本次事件发生后，双方应根据 PPP 项目合同中关于费用承担的具体条款，进行费用承担。

5、积极补救义务

项目公司应对本次疫情可能造成的影响进行估计，并尽一切合理努力以继续履行其在合同项下的义务。同时，项目公司应尽快采取行动对疫情造成的影响进行补救，减少损害。

6、使用者付费数额减少的补偿

可根据 PPP 项目合同中关于此种情况下使用者付费数额减少的处理原则与责任主体的约定，对此部分收入减少进行合理分担。

四、其他建议

1、本次新型冠状病毒肺炎疫情有持续恶化的可能性，对项目可能产生持续性的影响，

在必要的情况下，可启动再次谈判，尽可能的减少此次疫情对项目的不利影响。

2、如本次疫情触发了临时接管机制，则双方应根据合同约定的时限、程序等启动临时接管。如合同未对临时接管进行约定，双方应针对此次临时接管进行协商，对于临时接管的时限、程序、费用承担等问题进行谈判确认。

3、对于尚处于建设期的 PPP 项目，项目公司及施工单位应关注分包商及供货商受此次新型冠状病毒疫情影响的情况，询问其分包/供货合同的履约是否受到影响，并针对该情况提出应对方案。



新型冠状病毒感染肺炎疫情影响下的 PPP 项目采购

实务思考

■ 王凯、王昊

新型冠状病毒感染肺炎疫情爆发以来，作为劳动密集型产业的基础设施建设行业受影响程度极为显著。PPP 项目既涉及到基础设施建设运营及公共服务提供，又具备识别、准备、采购、执行的多阶段属性，故可认为，目前每一个 PPP 项目都处在疫情影响之中。笔者在本文中仅就疫情影响下的采购阶段实务操作进行思考，希望能够为项目处于采购阶段的实施机构、咨询机构、社会资本提供一些对策。

（一）疫情期间 PPP 项目采购该遵循什么规定？

疫情防控期间，财政部与发改委在十五天之内接连以“通知”的形式出台三项文件规定，以保障特殊时期下政府采购与招投标活动有效、有序实施。按照发布时间顺序这三项文件规定分别是《关于疫情防控采购便利化的通知》（财办库〔2020〕23号）；《关于疫情防控期间开展政府采购活动有关事项的通知》（财办库〔2020〕29号）；《国家发展改革委办公厅关于积极应对疫情创新做好招投标工作保障经济平稳运行的通知》（发改电〔2020〕170号）。笔者将上述文件的发文信息进行了简要梳理，如图所示：

序号	发文机关	文件名称	文号	发往单位	发布日期
1	财政部	关于疫情防控采购便利化的通知	财办库【2020】23号	①各中央预算单位办公厅（室） ②各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局） ③新疆生产建设兵团财政局	2020年 1月26日
2	财政部	关于疫情防控期间开展政府采购活动有关事项的通知	财办库【2020】29号	各省、自治区、直辖市、计划单列市财政厅（局） ③新疆生产建设兵团财政局	2020年 2月6日
3	发改委	国家发展改革委办公厅关于积极应对疫情创新做好招投标工作保障经济平稳运行的通知	发改电【2020】170号	各省、自治区、直辖市、新疆生产建设兵团的 ①发展改革委 ②招投标指导协调工作牵头部门 ③公共资源交易平台整合牵头部门 ④中国招标投标协会 ⑤全国公共资源交易平台 ⑥中国招标投标公共服务平台	2020年 2月9日

限于篇幅笔者对于上述文件的内容不展开介绍，笔者按照自身的理解，文件的核心要义可以用三个字引领：“特”“控”“保”。

特，指的是特别时期下的特别举措。财政部《关于疫情防控采购便利化的通知》明确，各级国家机关、事业单位和团体组织使用财政性资金采购疫情防控相关货物、工程和服务的，应以满足疫情防控工作需要为首要目标，建立采购“绿色通道”，可不执行政府采购

法规定的方式和程序，采购进口物资无需审批。发改委《关于积极应对疫情创新做好招标投标工作保障经济平稳运行的通知》明确，要切实保障疫情防控相关采购项目顺利进行，对于疫情防控急需的应急医疗设施、隔离设施等建设项目，符合《招标投标法》第六十六条规定的，可以不进行招标，由业主采用非招标方式采购，或者在招标时酌情缩短有关时限要求。

控，指的是非必要不接触、接触后强防控。财政部《关于疫情防控期间开展政府采购活动有关事项的通知》明确，对确需现场办理或开展的采购活动，采购人、采购代理机构应当严格执行疫情防控要求，做好采购活动场所的通风、消杀、体温监测、人员信息登记等工作，尽可能减少现场人数、加大座位间隔、缩短工作时间。参加政府采购活动的供应商代表、评审专家及采购人、采购代理机构工作人员应当做好个人防护，严格执行疫情报告、人员隔离等要求。发改委《关于积极应对疫情创新做好招标投标工作保障经济平稳运行的通知》明确，各地公共资源交易中心在提供现场交易服务时，要严格按照要求落实人员登记、健康监测、环境消毒等防控措施；要优化和简并办事流程，推行见证证明、场所预约等服务事项网上办理，利用在线核验、邮寄、告知承诺等方式取消或者减少人员到场要求；确需现场递交文件资料的，要做到即交即走，减少人员聚集程度及滞留时间。

保，指的是利用电子化保障开评标活动组织实施。财政部《关于疫情防控期间开展政府采购活动有关事项的通知》明确，有条件的地方尽量在线提供采购文件、提交投标（响应）文件，实行电子开标、电子评审等流程。鼓励各地区电子卖场加强疫情防控相关物资的货源组织，设置专区发布疫情防控采购需求信息和供应商供应信息，促进供需对接。发改委《关于积极应对疫情创新做好招标投标工作保障经济平稳运行的通知》明确，各地要狠抓目标落实，加强部门协调，着力消除全流程电子化的盲点、断点、堵点，尽快在各行业领域全面推广电子招投标，实现发布招标公告公示、下载招标文件、提交投标文件、开标、评标、异议澄清补正、合同签订、文件归档等全流程电子化。各地要加快建设完善电子评标系统，应用信息化工具辅助评标，提高评标效率；完善远程异地评标系统及技术规范。

（二）疫情期间处于采购阶段不同节点的 PPP 项目如何推进？

1、PPP 项目处于市场测试环节

市场测试环节主要涉及到的主体有实施机构（采购人，下同）、咨询服务机构与潜在社会资本。疫情期间的测试步骤与平时基本相同：公开媒介发布市场测试方案→接受潜在

社会资本市场测试反馈文件→组织社会资本洽谈会→形成市场测试成果报告；但必须注意的是各方要避免直接接触以减少人员聚集产生的传染风险。上述步骤中除了“组织社会资本洽谈会”之外，均可以通过电子邮件、邮寄等线上模式达成。为响应国家疫情防控政策，笔者建议实施机构在组织“社会资本洽谈会”时也采用线上模式，利用各类“云会议系统”或“智能移动办公平台”实现。实施机构通过会议通知的形式告知与会各方提前准备，按时参会。

2、PPP 项目处于资格预审环节。

正在进行资格预审文件编制的，实施机构可以继续组织编写文件。涉及到确定资格预审评审地点的，可以参照项目所在地省级政府采购平台上同时期已发布资格预审公告的项目作为参考。

正在资格预审公告发布阶段的，经实施机构同意，采购代理机构可以向所在地公共资源交易平台申请网上报件，在线审核，及时发布。资格预审文件发放则采用在线下载或线下邮寄的方式进行。

正在资格预审公告发布后时间段即将组织资格预审评审的，实施机构有两种选择，一是暂停或延期；决策后按规定发布相关信息通知有关当事人。二是继续组织筹备；视项目所在地公共资源交易中心的业务开展情况确定资格预审评审地点，若公共资源交易中心暂未开展业务，实施机构可以选择在其他场所进行。评审专家的选择上可以网络抽取或者自行选定。笔者建议对于资格预审评审专家由实施机构在本地区内自行选定较为合适。因为网络抽取无法可靠获悉所抽专家的隔离史接触史，不知根不知底，风险较大。

3、PPP 项目处于招标投标环节

正在进行采购文件编制的，实施机构可以继续组织编写文件。涉及到确定响应文件递交地点的，可以参照项目所在地省级政府采购平台上同时期已发布招标采购公告的项目作为参考。

正在采购公告发布阶段的，经实施机构同意，采购代理机构可以向所在地公共资源交易平台申请网上报件，在线审核，及时发布。采购文件发放则采用在线下载或线下邮寄的方式进行。

正在采购公告发布后时间段即将组织响应文件评审的，实施机构有两种选择，一是暂停或延期；决策后按规定发布相关信息通知有关当事人。二是继续组织开评标；财政部《关

于疫情防控期间开展政府采购活动有关事项的通知》明确有条件的地方尽量实行电子开标、电子评审等流程。笔者认为 PPP 项目与普通政府采购项目相比有其特殊性，复杂性，而且各地区电子评标系统建设情况不一，恐难以实现 PPP 项目响应文件的线上评审，所以对于确有必要在疫情防控期间开展开评标活动的 PPP 项目，笔者建议实施机构选择实际的开评标场所进行组织。对于评审专家，笔者建议由实施机构在本地区内自行选定较为合适。现场开评标的，实施机构与采购代理机构要提前安排防控并认真做好通风、消杀、体温监测、人员信息登记等工作，尽可能减少现场人数、加大座位间隔、缩短开评标时间。

4、PPP 项目处于采购结果确认谈判环节。

采购结果确认谈判环节对于 PPP 项目的落地至关重要，PPP 项目建设运营的诸多细节都将在谈判中进行确定。一般来说，采购结果确认谈判参与方数量多，谈判回合次数多，单次会议时间长、会议纪要需各方签字。故笔者建议，若非十分必要，实施机构可以暂缓召开采购结果确认谈判会议。实施机构可以通知各方利用空闲阶段仔细研究 PPP 项目合同，形成谈判要素后提前准备谈判所需文件，期间可以利用通讯软件、电子邮件往来沟通。谈判后的公示公告环节，经实施机构同意，采购代理机构可以向所在地公共资源交易平台申请网上报件，在线审核，及时发布。

（三）小结

财政部《关于疫情防控期间开展政府采购活动有关事项的通知》明确，自疫情防控终止之日起即恢复正常采购活动。当前，打赢疫情防控人民战争、总体战、阻击战还需要付出艰苦努力，还未到全面取胜之时，正如本文开头所说，目前每一个 PPP 项目都处在疫情影响之中。PPP 项目采购相关方需要按照项目实际所处节点及实际客观情况，能推进则推进，推进过程中严格按照疫情防控要求开展工作；不能推进则提前准备，准备好在正常采购活动恢复之后加快采购进程。险道已融冰，江汉始奔流，包括笔者在内的众多 PPP 行业从业者会共克时艰，继续擎起 PPP 的旗帜使其飘扬在 2020 年的春风里。

浅析新冠肺炎疫情对环保领域各类型企业产生的影响

■ 梁轩

自新型冠状病毒爆发以来，国务院办公厅和各地政府部门就疫情发布了一系列命令、指示，多个省份启动重大突发公共卫生事件 I 级响应。疫情的爆发势必给基础设施建设项目和各类商业活动带来不同层面的影响。

环保行业在此次疫情防控中，扮演着比较特殊的角色，一方面，环保企业担负着抗击疫情、卫生防护的责任与义务，必须保证其正常运行。另一方面，疫情的传播又对环保企业的正常工作、生产造成负面影响，降低企业产能。因此，因为不同类型的环保企业在领域内的着力点不同，受到的影响也大相径庭。

环保产业具体可以分为：环保工程建设、环保设备、环保咨询服务、环境检测、项目运营与维护。服务对象主要为政府与生产型企业、工厂。按照领域的话，可以分为大气治理、污水治理、固废处置、噪声治理、土壤修复与监测检验。

一、施工建设类企业

施工类企业目前来看是受打击最大的，这类企业多为高负债高费用的企业，如果现金储备不足，在目前项目不能开工，施工人员无法复工的情况下，这部分企业相对更危险。特别是加较大杠杆的企业，工程无法进行，费用却不停的增加，同时面临回款周期可能加长的问題，面临的风险会急剧上升。全面复工后，又会面临工程进度压力，因此这类环保企业需要采用些非常规的举措，及时控制费用和现金流出。

如果疫情时间较长，生产加工企业的资金将受到很大限制，用于厂内环保防止设施的投资将势必减少，甚至一些工厂、企业直接面临破产、倒闭风险，这将进一步减少施工类企业的客户群，压缩经营空间。

二、环保装备行业

在疫情初期，对装备类行业的影响相对较小，介于全国大范围的停工，设备的需求量也势必降低，企业可以通过出售库存来应对短期的复工困难。

如果疫情时间进入中长期，环保装备制造业的风险将增大，制造业短期内可以用库存缓和危机，但是因为疫情时间较长，造成较长时间的停工无法生产，之后有可能带来更长时间上的断货。

中小型环保公司可能会迫于进度压力，转而采购其它环保设备制造商的产品，因而发

生客户的转移，而且这种情况往往无法避免，对企业未来的健康发展产生很大的打击。

而焚烧炉、发电机、锅炉这种大型成套设备的客户往往会提前几个月采购，并且合作客户因为技术合作与使用习惯的考虑，一般不会变更成套设备的供应商，同时因为工地的停工，对于设备的需求时间也会相应放缓，因此这类环保设备制造企业的风险相对较小。

三、运营维护类

本次疫情目前对于运营维护类企业的影响相对较轻。

首先，对于承包企业环保设施运营的单位来说，服务周期一般在一到三年左右，并且生产企业投产之前，运营费用非常低，抗风险能力比较强。

其它如医疗废弃物处置、为废处置、城镇垃圾处理、水处理等承担城镇基础设施企业的情况比较复杂。

一方面，这些企业为了保障城镇管理的正常运行，不会也不能停止运营，甚至如垃圾焚烧、污水处置等挂钩处置量的项目，且居民外出活动减少，防疫措施增加，或将对垃圾、污水量产生正面作用。

另一方面，疫情发生后，国家卫健委印发《关于做好新型冠状病毒感染的肺炎疫情期间医疗机构医疗废物管理工作的通知》（国卫办医函【2020】81号），生态环境部印发《关于做好新型冠状病毒感染的肺炎疫情医疗废物环境管理工作的通知》（环办固体函【2020】46号）、《新型冠状病毒感染的肺炎疫情医疗废物应急处置管理与技术指南》、《应对新型冠状病毒感染的肺炎疫情应急监测方案》。各地方政府也积极制定出台疫情应对方案和措施，对医疗废物、废水与生活垃圾的收集、处置的管控措施均提出了更高要求。企业需要加强员工防护，安全妥善处置新冠肺炎相关废弃物，同时又要提高处置标准，对于企业的正常运营是一项不小的挑战。

此次新冠肺炎“疫情”过程中，环保治理作为最后一道防线，在医疗废物的收集、转运、处置全流程中意义重大。这些方案与举措的出台，将会考验相关企业的应急水平。

四、疫情后的有利影响

可以预见，疫情过后，很多地区会进一步加大基建投资，通信网络建设，自然灾害防治重大工程、市政管网、冷链物流等备受考验的设施建设项目也会加速推进，这对恢复和拉动经济增长非常重要。除了这些常规基建的刺激加速外，疫情之后环保基建、医疗基建的增加也较为看好，如医院污水处置工程的提标改造，医疗废弃物、垃圾焚烧工程等具备应急功能的设施，也会根据政府要求与自身排查，完善相关能力。缺少相关配套设施的地

区，也会更加重视相关项目的投资建设。

在疫情期间颁布的新政策驱动下，环保行业的监测、管理、治理体系规范化体系化都将进一步强化建设，包括水环境、大气环境、应急监测、应急处理、杀菌消毒、污水处理等一些业务模块，可能会得到空前的重视，从而环保监测、环保咨询行业的需求也会顺应增加。

XIYUAN 习远
价值提升专家